

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

Gestão da Ambiguidade na Negociação

Processos de Negociação da Cooperação Empresarial Internacional

João Daniel da Silva Machado

M

2019



FACULDADE DE ECONOMIA



Gestão da Ambiguidade na Negociação

Processos de Negociação da Cooperação Empresarial Internacional

João Daniel da Silva Machado

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por:

Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

2019

Agradecimentos

As primeiras palavras deste trabalho são de agradecimento a todas as pessoas que me ajudaram e que, de certa forma, contribuíram para a sua realização.

Não posso deixar de realçar a orientação, o apoio, o incentivo, a motivação, a crença e principalmente a amizade da doutora Raquel Meneses. Ao ler estas palavras, tenha a certeza de que são plenas de sentimento e refletem uma estima que permanecerá para a vida. Ao longo de todo o processo houve desapontamento, desânimo e tristeza, palavras cujo peso e significado com que as escrevo, poucos, além de si, conhecem. Disse-lhe pessoalmente e deixo-o escrito, a forma como se preocupou, insistiu e motivou foram o alimento da resiliência que me permitiu concluir este objetivo. Muito obrigado.

Obrigatoriamente tenho de agradecer à minha família, principalmente ao meu irmão e à minha mãe que, neste período difícil da minha vida, me ajudam sem nada pedir em troca, simplesmente ajudam. Tenho a plena noção que nem sempre é perceptível o quanto sou agradecido pelo vosso apoio, mas nunca duvidem disso. Muito obrigado.

Deixo também uma palavra de agradecimento à Joana, à Rosana, à Mónica, à Núria, ao João, ao Cristiano e ao Vítor, amigos que, conhecendo as minhas dificuldades, tem sempre uma palavra de conforto e motivação. Pelo vosso apoio, positivismo, disponibilidade e sobretudo pela vossa amizade, muito obrigado.

Termino agradecendo a todas as pessoas que forneceram informações para este estudo, especialmente aos negociadores que me concederam as entrevistas, sem as quais não teria sido possível realizá-lo. Muito obrigado.

Resumo

Objetivo: perceber como poderão os negociadores gerir eficazmente a ambiguidade do processo de negociação de projetos de cooperação empresarial internacional (CEI), e convergir para o acordo.

Metodologia: através da técnica dos incidentes críticos, categorizaram-se os incidentes identificados em 21 relatos, 11 sucessos e 10 insucessos, de processos negociais de projetos de CEI, obtidos através de entrevistas a negociadores de empresas portuguesas. As categorias criadas foram interpretadas e classificadas numa matriz que permite perceber que comportamentos podem ser eficazes.

Resultados: abordar os negócios logo no início da interação negocial, comunicar diretamente e com argumentação factual, focar a discussão nas questões substanciais e partilhar abertamente a informação é resultado da adequada preparação, técnica e legal, do processo negocial e a forma mais eficaz para o negociador gerir a sua ambiguidade. Superar essa ambiguidade negocial requer a “gestão flexível do tempo”, refletida no efeito positivo dos prazos na obtenção do acordo e na prevenção da exposição da contraparte à “pressão do tempo”. Implica também a gestão do poder, refletida no reconhecimento do poder negocial da contraparte, condicionando tanto o uso de fontes de poder durante a persuasão, como a capacidade de melhorar o valor do acordo. O contrato é um meio para vincular as partes a um compromisso na prossecução de objetivos de longo prazo. O trabalho realizado permite questionar a aptidão do negociador para gerir os efeitos da ambiguidade ampliada por diferenças culturais.

Implicações: a partir dos resultados não é possível inferir uma forma eficaz de gerir a ambiguidade negocial quando é ampliada por diferenças culturais. A gestão da ambiguidade negocial depende da perceção e adaptação do negociador à situação e à “cultura negocial” da contraparte. A estereotipação e a tendência do negociador para o absolutismo cultural são ampliadores culturais da ambiguidade do processo negocial de projetos de CEI. A decisão de negociar, ou não, com possíveis parceiros internacionais pode ser influenciada pela inteligência cultural do negociador.

Limitações: o estudo reflete a visão de apenas uma das partes intervenientes no processo negocial. Os relatos de insucessos são pobres nos dados fornecidos. Possíveis lapsos de memória ou distorção da informação obtida.

Valor para a Investigação: preenche um ‘gap’ na investigação da negociação internacional, a gestão da ambiguidade do processo de negociação projetos de CEI. Responde ao apelo para dar relevância a metodologias qualitativas na investigação da negociação internacional, pela riqueza informativa que

permitem obter, para descobrir, descrever e analisar elementos não quantificáveis do processo negocial.

Palavras-chave: Cooperação Empresarial Internacional, Processo de Negociação, Negociação Internacional, Gestão da Ambiguidade Negocial, Comportamento do Negociador.

Códigos JEL: *M16, M10, F2, F61*

Abstract

Purpose: to understand how the negotiators can effectively manage the ambiguity of the negotiation process for projects of international business cooperation, and converge to the agreement.

Methodology: through the critical incident technique, were categorized the incidents identified in 21 reports, 11 successes and 10 failures, of negotiation processes for projects of international business cooperation, collected by interviews with negotiators from Portuguese small and medium enterprises. The created categories have been interpreted and classified into a matrix that allows to understand which behaviours can be effective.

Results: to approach business right at the beginning of the negotiation interaction, communicate directly and with factual arguments, discuss focused on the substantive issues and openly share information is the result from the proper technical and legal preparation of the negotiation process, and the most effective way for the negotiator to manage the ambiguity of that process. Overcome this ambiguity requires “flexible time management”, reflected in the positive effect of deadlines in get the agreement and in the prevention of expose the counterparty to “time pressure”. It also implies the management of power, reflected in the recognition of the negotiation power of the counterpart, conditioning both the use of sources of power during persuasion and the ability to improve the value of the agreement. The contract is a mean to bind the parties to a commitment in the pursuit of long-term established objectives. The work carried out allow to question negotiator’s ability to manage the effects of ambiguity amplified by cultural differences.

Implications: from the results is not possible infer an effective way of managing the negotiation ambiguity when it is amplified by cultural differences. The management of that ambiguity depends on the negotiator’s perception and adaptation to the situation and to the “negotiation culture” of the counterpart. The stereotypization and the negotiator’s tendency toward cultural absolutism are cultural amplifiers of the ambiguity of the negotiation process for projects of international business cooperation. The decision to negotiate, or not, with possible international partners may be influenced by the cultural intelligence of the negotiator.

Limitations: the study reflects the vision of only one of the parties involved in the negotiation process. Reports of failure cases are poor in the data provided. Possible lapses of memory or distortion of the information obtained.

Investigation Value: this work fills a ‘gap’ in the investigation of the international business negotiation, the study of management of the ambiguity of the negotiation process for projects of international business cooperation, and responds to the claim to give relevance to qualitative methodologies in the investigation of international negotiation, by the richness of the information they allow to obtain, to discover, describe and analyse non-quantifiable elements of the negotiation process.

Key words: International Business Cooperation, Negotiation Process, International Negotiation, Negotiation Ambiguity Management, Negotiator Behaviours.

JEL Codes: *M16, M10, F2, F61*

Índice

1	Introdução	1
2	Revisão de Literatura	4
2.1	Cooperação Empresarial Internacional.....	5
2.1.1	Negociação da Cooperação Empresarial Internacional.....	5
2.2	Cultura	6
2.2.1	Cultura, um “Iceberg”	6
2.2.2	Cultura, uma “Cebola”	7
2.2.3	Cultura, a “Programação Coletiva da Mente”	8
2.3	Cultura Nacional.....	9
2.3.1	Cultura é Comunicação	10
2.3.2	Dimensões da Cultura Nacional de Hofstede	12
2.3.3	Inteligência Cultural.....	15
2.4	Relação da Cultura com o Comportamento	16
2.5	Processo de Negociação Internacional.....	16
2.5.1	Pré-Interação.....	18
2.5.2	Troca de Informações e Construção de Relacionamentos.....	29
2.5.3	Negociação	30
2.5.4	Pós Negociação	32
2.5.5	Cognição Pós Negociação.....	33
2.6	Modelo Concetual para o Processo de Negociação de Projetos de CEI.....	34
2.6.1	Estudar a Ambiguidade do Processo de Negociação de Projetos de CEI	36
3	Metodologia.....	37
3.1	Vantagens da Técnica dos Incidentes Críticos.....	38
3.2	Aplicação da Técnica do Incidentes Críticos.....	38
3.2.1	Objetivo Geral da Atividade.....	38
3.2.2	Planeamento e Especificações para Recolha e Análise de Dados	39
3.2.3	Recolha de Dados.....	41
3.2.4	Análise dos Dados.....	45
4	Resultados	50
4.1	Interpretação dos Resultados da Análise dos Dados	54
4.1.1	Padrões de Comunicação	54
4.1.2	Alternativas e Discussão das Questões	54
4.1.3	Interação Negocial.....	55
4.1.4	Identificação da Contraparte	56
4.1.5	Composição das Partes.....	57
4.1.6	Âmbito da Negociação.....	58

4.1.7	Estrutura Organizacional da Contraparte.....	59
4.1.8	Objetivos, Interesses e Capacidades da Contraparte.....	59
4.1.9	Condições do Fluxo de Informação.....	59
4.1.10	Objetivos do Negociador Português.....	60
4.1.11	Local das Negociações.....	60
4.1.12	Oficialização do Acordo e Mecanismos de Gestão e Controlo da Cooperação.....	61
4.1.13	Abordagem Inicial à Negociação.....	61
4.1.14	Custos Temporais e Prazos	62
4.1.15	Partes Interessadas e Participação de Terceiros.....	63
4.1.16	Efeitos das Decisões	64
4.1.17	Conflitos de Interesses	64
4.1.18	Estratégia.....	64
4.1.19	Comportamentos Eticamente Questionáveis.....	65
4.2	Matriz de Significância	65
4.3	Conclusão.....	65
5	Conclusão.....	69
	Apêndices	77
	Referências	80

Índice de Figuras

Figura 1 : <i>Iceberg</i> cultural.....	7
Figura 2 : Camadas da cultura.....	7
Figura 3 : Camadas da negociação intercultural.....	7
Figura 4 : Níveis da programação mental humana	8
Figura 5 : <i>Continuum</i> baixo-alto contexto	12
Figura 6 : Modelo conceitual do processo negocial de projetos de CEI	34
Figura 7 : Estrutura da matriz para classificação das categorias de incidentes.....	41
Figura 8 : Organização da apresentação dos resultados da análise de dados.....	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 : Os elementos da linguagem silenciosa.....	11
Tabela 2 : As várias etapas do processo de negociação internacional.....	17
Tabela 3 : Tópicos para formulação de uma estratégia negocial.....	28
Tabela 4 : Lista das entrevistas realizadas e caracterização das empresas onde foram recolhidas	43
Tabela 5 : Caracterização dos casos de sucesso e dos casos de insucesso.....	44
Tabela 6 : Elementos, questões e discrepâncias do processo negocial de projetos de CEI	46
Tabela 7 : Esquema de categorização dos incidentes identificados.....	51
Tabela 8 : Matriz com a classificação dos comportamentos associados aos incidentes identificados.....	66
Tabela 9 : Comportamentos para gerir a ambiguidade do processo negocial em projetos de CEI.....	67

Lista de Siglas

BATNA	<i>Best Alternative To a Negotiated Agreement</i> (Melhor Alternativa ao Acordo Negociado)
CEI	Cooperação Empresarial Internacional
IC	Inteligência Cultural
I&D	Investigação e Desenvolvimento
MTC	Meios Tecnológicos de Comunicação
PME	Pequenas e Médias Empresas
QRI	Quadro de Referência Inicial
RH	Recursos Humanos
SMART	<i>Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Timebound</i> (Específicos, Mensuráveis, Ambiciosos e Atrativos, Realistas e com Prazos definidos)
TIC	Técnica dos Incidentes Críticos
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Identificação de Entrevistas e Relatos

(n.º E/n.º S)	Número da Entrevista/Número de Relato de Caso de Sucesso
(n.º E/n.º I)	Número da Entrevista/Número de Relato de Caso de Insucesso

Referenciação dos Incidentes

(n.º F/n.º R)	Número de Fontes em que são referenciados/Número de Referências feitas
----------------------	--

1 Introdução

A constante mudança do ambiente competitivo na economia global torna relevantes as estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) (Bpifrance, 2018; Lobo, Ferreira, Cordeiro, & Lobo, 2017; Pereira & Pinto, 2017; Majocchi, Dalla Valle, & D'Angelo, 2015), particularmente em países como Portugal, onde representam 99,9% do tecido empresarial (INE, 2017) e assumem capital importância na criação de emprego e de valor acrescentado bruto (VAB) (Pereira & Pinto, 2017).

Devido ao seu elevado grau de abertura (Shenkar, Luo, & Chi, 2015), a economia portuguesa está particularmente exposta à complexidade da competitividade internacional (Banco de Portugal, 2017b; Lundvall & Lorenz, 2009). Face a essa exposição, à especificidade do tecido empresarial português e às características da economia portuguesa (Apêndice 1), a cooperação empresarial internacional (CEI) pode ser interessante, enquanto mecanismo promotor do acesso das empresas portuguesas a conhecimento, financiamento externo e a novos mercados (Lobo et al., 2017; Prange & Pinho, 2017).

O desconhecimento dos mercados e as exigências em termos de recursos financeiros, organizativos e de competências dos recursos humanos (RH), fazem do início da internacionalização um processo particularmente difícil (Heileman & Pett, 2018; Yang, 2017; Kraus, Mitter, Eggers, & Stieg, 2016). Nessa fase, a CEI permite obter conhecimento dos mercados e melhorar o desempenho internacional (Lobo et al., 2017; Lu & Beamish, 2006), funcionando como uma estratégia de internacionalização intermédia entre a exportação e o investimento direto no país de destino (Beamish & Lupton, 2016; Crescenzi, Gagliardi, & Iammarino, 2015; Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, & Rose, 2014).

O governo português (GPEARI, 2018) e o Banco de Portugal (2017b) têm defendido a reorientação de recursos para setores de bens transacionáveis, vendo no contacto desses setores com a concorrência internacional um veículo para melhorar a qualificação dos RH, aumentar o investimento direto estrangeiro e o VAB, variáveis que considera serem determinantes para a competitividade.

Em termos de competitividade internacional, os apoios financeiros têm sido eficazes para as empresas portuguesas quando são produtivas, têm alguma experiência nos mercados externos (Marinho & Carvalho, 2018) e inovam (Batista, Matos, & Matos, 2017; Prange & Pinho, 2017; Marques, Guedes, & Ferreira, 2016). Não é a internacionalização que aumenta a competitividade das empresas, são as respostas às suas exigências (Crescenzi et al., 2015), é o conhecimento, é a inovação, é o progresso tecnológico e a eficiência produtiva (Marinho & Carvalho, 2018; Batista et al., 2017; Marques et al., 2016), enquanto motores da criação de valor (Bpifrance, 2018; Lundvall, 2016; Crescenzi et al., 2015).

Portugal tem procurado criar um ecossistema favorável ao progresso tecnológico, apoiando a criação de empresas de cariz tecnológico (EY, 2017), mas os curtos ciclos de vida dos produtos, os longos processos de investigação e desenvolvimento (I&D), os limites do mercado nacional, a necessidade de obter conhecimento, ampliar a base tecnológica e reduzir custos e riscos, faz das redes de cooperação empresarial o melhor veículo para garantir o crescimento competitivo (Lundvall, 2016; Mrozek, 2013).

Diferenças políticas, organizacionais e sobretudo culturais podem ampliar a ambiguidade, as incertezas e as discrepâncias que caracterizam o ciclo de vida de um projeto de CEI (Kumar, 2014; Das & Kumar, 2010). Para gerir essa ambiguidade e minimizar as incertezas e as discrepâncias, são necessárias elevadas competências de comunicação, coordenação e integração entre as empresas cooperantes (Russo & Cesarani, 2017; Zhang & Shi, 2017; Kumar, 2014; Liu, Friedman, Barry, Gelfand, & Zhang, 2012).

Num projeto de CEI, o primeiro teste à capacidade de gerir a ambiguidade é a negociação para a sua formação (Kumar, 2014), razão pela qual este estudo incide sobre a capacidade do negociador gerir a ambiguidade do seu processo negocial. Entre empresas, os comportamentos individuais são a forma imediata de gerir expetativas discrepantes, podendo catalisar emoções e decisões que reforcem ou enfraqueçam a confiança (Ribbink & Grimm, 2014; Salacuse, 2010). Sendo assim, como poderão os negociadores gerir eficazmente a ambiguidade do processo de negociação de projetos de CEI, e convergir para o acordo?

Na negociação de um projeto de CEI, o comportamento das partes é influenciado por motivações sociais diferentes, i.e., pela pressão de corresponder à expetativa daqueles que partilham a sua cultura (Bond, 2013), podendo ampliar a ambiguidade negocial, e por motivações cognitivas, i.e., pela abertura do negociador para alterar a sua perceção em relação às questões negociais, tomando decisões de forma a convergir para um acordo (Liu et al., 2012), indo ao encontro do conceito de cooperação, assente no princípio de que as partes podem fazer escolhas congruentes através da negociação (Beamish, 1997).

Esta ideia, aliada às especificidades da negociação de um projeto de CEI, realça o alcance estratégico do comportamento individual do negociador em processos negociais deste género, comportamento que tem sido genericamente negligenciado (Kumar, 2014), por isso, o seu estudo é bastante pertinente e até premente, sobretudo pelo possível contributo para melhorar a eficácia das práticas negociais.

Neste estudo, através da técnica dos incidentes críticos, são categorizados os incidentes identificados em processos negociais de projetos de CEI, relatados por negociadores portugueses neles envolvidos. As categorias obtidas são classificadas numa matriz que conjuga a frequência com que os incidentes

são referidos com a saliência para o resultado e sugere formas eficazes de gerir a ambiguidade negocial.

Este trabalho está organizado em cinco secções, a primeira corresponde a esta introdução. Na segunda secção faz-se uma revisão de literatura que incide sobre os três temas estruturais deste estudo. O primeiro tema é a CEI, por isso, fundamenta-se o seu interesse, enquanto complemento das estratégias competitivas e define-se o que se entende por CEI. O segundo tema é a cultura, assim, definem-se os conceitos de “cultura”, “cultura nacional”, “distância cultural” e “inteligência cultural” e explica-se a influência da cultura no comportamento, da distância cultural na ampliação da ambiguidade negocial e da inteligência cultural no desempenho do negociador em contextos interculturais.

O terceiro tema é o processo negocial de projetos de CEI, por isso, a revisão de literatura é orientada para a construção de um modelo concetual que capta e sistematiza os seus principais elementos. Esses elementos e as discrepâncias que a literatura sugere poderem estar-lhes associadas formam a estrutura do esquema inicial para, na análise dos dados, categorizar os incidentes identificados.

Na terceira secção, a metodologia, explicam-se as razões e as vantagens de utilizar a técnica dos incidentes críticos, em função da natureza exploratória do estudo e do seu objetivo, definem-se e descrevem-se as regras e os procedimentos utilizados para recolher e para analisar os dados.

Na quarta secção, os resultados, apresentam-se e interpretam-se os resultados da análise dos dados e constrói-se uma matriz que permite perceber que incidentes têm impacto significativo, positivo ou negativo, no resultado dos processos negociais. Os comportamentos que essa matriz sugere que podem contribuir para a gestão eficaz da ambiguidade do processo negocial de projeto de CEI são compilados num quadro de resultados finais, cuja apreciação conclui a secção dos resultados.

Na quinta secção, a conclusão, destacam-se os objetivos e as ideias-chave do estudo, faz-se um sumário crítico do trabalho realizado, apresentam-se os resultados e discutem-se as implicações, teóricas e práticas, essencialmente as que podem ter reflexos na eficácia dos negociadores de projetos de CEI, indo ao encontro da pertinência do estudo. Para terminar, indicam-se as limitações do estudo, faz-se uma apreciação crítica do seu valor e credibilidade e propõem-se caminhos para investigações futuras.

2 Revisão de Literatura

Nesta secção faz-se uma revisão de literatura que incide sobre os três temas estruturais deste estudo, a CEI, a cultura e o processo de negociação internacional. Nesse sentido, começa-se por fundamentar o interesse da cooperação empresarial, enquanto complemento das estratégias competitivas e definir o conceito de CEI, ou seja, explica-se a que se faz referência quando se refere a CEI.

Enquanto procuram adaptar-se ao ambiente económico global, em função das próprias características e dos setores de atividade em que operam, as empresas têm desenvolvido estratégias e modelos de negócio que reconfiguram continuamente esse ambiente (Capik & Brockerhoff, 2017; Smagina, 2017; Sliwinski & Sliwinska, 2016; Vissak & Zhang 2016). Essa reconfiguração é visível na cada vez maior internacionalização e descentralização das cadeias de valor das empresas multinacionais (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), o que estimula a criação de conhecimento, o desenvolvimento da inovação em qualquer parte do mundo (Kogut & Mello, 2017; Lundvall, 2016; Morschett, Schramm-Klein, & Zentes, 2015) e promove a sua partilha e introdução em vários mercados (Fey, Nayak, Wu, & Zhou, 2016; Morschett, Schramm-Klein, & Zentes, 2010).

Conhecer bem as cadeias de valor pode permitir tirar partido das constantes mudanças económicas, como é o caso das empresas com crescimento acelerado. Liderando cadeias de valor internacionais, descentralizadas e flexíveis, estas empresas são capazes de rapidamente responder às variações dos mercados e intercalar períodos de descontinuação ou inatividade com períodos de elevadas taxas de crescimento (Jaksch, 2016; Sliwinski & Sliwinska, 2016; Visintin & Pittino, 2016; Ziyang, 2015).

Noutra perspetiva, há empresas que encaram o mercado global como a opção natural para operar, por isso, ‘nascem globais’, i.e., nascem com operações internacionais relevantes ou iniciam-nas numa fase embrionária da sua existência (Andersson, Danilovic, & Huang, 2015; Cavusgil & Knight, 2015). As competências de conhecimento intensivo permitem-lhes criar soluções com grande valor acrescentado (Sliwinski & Sliwinska, 2016; Barbosa, Campo, & Vargas, 2013), das quais tiram partido entrando em vários mercados em simultâneo antes da concorrência (Capik & Brockerhoff, 2017; Andersson, 2011).

Para entrar em vários mercados em simultâneo antes da concorrência, as empresas que nascem globais usam estratégias criativas (Andersson, 2011), suportadas por redes inovadoras e adaptáveis de parceiros que proveem recursos financeiros, produtivos, de marketing e de distribuição (Angelsberger, Kraus, Mas-Tur, & Roig-Tierno, 2017; Vissak & Zhang 2016; Andersson et al., 2015). Para isso, os seus líderes tentam aproveitar eventos onde os investidores habitualmente marcam presença, como feiras, fóruns

temáticos de investimento e cimeiras tecnológicas, para estabelecer ou reforçar contactos com potenciais parceiros (Capik & Brouckhoff, 2017; Sliwinski & Sliwinska, 2016).

2.1 Cooperação Empresarial Internacional

A cooperação empresarial, transversal às perspetivas estratégicas abordadas, realça a visão relacional da estratégia (Cropper, Ebers, Huxham, & Ring, 2008), como complemento da estratégia competitiva das empresas (Ritala & Bouncken, 2016). Uma das soluções para o crescimento que as empresas procuram pode ser a cooperação empresarial e os relacionamentos criados através de redes de negócios (Mrozek, 2013). “Colaboração e competição não são mutuamente exclusivas e as dinâmicas conjuntas da sua coexistência poderão criar benefícios” (Ritala & Bouncken, 2016, p. 02). Para competir cada vez mais é necessário cooperar (Lurie, 2016).

Vários autores usam o termo “alianças estratégicas” para se referirem às diversas formas de cooperação empresarial (Russo & Cesarani, 2017; Beamish & Lupton, 2016; Gomes, Barnes, & Mahmood, 2016; Díaz, Duarte, & Suárez, 2016; Jiang et al., 2016; Majocchi et al., 2015). Importa clarificar que enquanto a cooperação empresarial abrange as várias formas de colaboração entre empresas, as alianças estratégicas são um subconjunto dessas formas (Narula & Hagedoorn, 1998).

«Cooperação empresarial é o trabalho conjunto entre duas ou mais empresas independentes, em qualquer área de atividade e por um longo período de tempo, com o objetivo de obter sinergias económicas. A cooperação empresarial inclui todos os casos em que as empresas fazem um acordo sobre atividades conjuntas, mas permanecem legal e economicamente independentes.» (Ginevicius, 2010, p. 284).

Neste trabalho, o conceito de CEI inclui as várias formas de colaboração entre empresas “sedeadas em países diferentes” (Contractor & Lorange, 2002), cuja configuração tem subjacente “o longo prazo, a manutenção da autonomia” (Hofstede, 2010) e “a alocação de recursos com intuito de alcançar objetivos compatíveis” (Russo & Cesarani, 2017; Lurie, 2016; Kumar, 2014).

2.1.1 Negociação da Cooperação Empresarial Internacional

Para Saxenian (2006), localizar parceiros internacionais e gerir as relações complexas e o trabalho em equipa, através de barreiras culturais, é uma competência escassa na economia. Após selecionar o potencial parceiro, as empresas interessadas em estabelecer um projeto de CEI precisam de definir o âmbito e os objetivos desse projeto (Salacuse, 2010; Beamish & Lupton, 2009; Kale & Singh, 2009), a estratégia, o nível de recursos com que contribuirão, a participação no retorno (Das & Kumar, 2011b),

os prazos (Beamish & Lupton, 2009) e os mecanismos de gestão, controlo e avaliação mais adequados (Jiang *et al.*, 2016; Kale & Singh, 2009, 2007), ou seja, negociar a formação do projeto de cooperação.

Na fase de formação de um projeto de CEI, a negociação é crítica porque valida, ou não, o potencial parceiro e, conseqüentemente, a sua operacionalização, ou não, (Das & Kumar, 2011b), estabelece o nível de compromisso, o assumido e o percebido em relação à contraparte (Salacuse, 2010) e cria as bases de confiança (Curhan, Elfenbein, & Xu, 2006), sobre a quais as empresas edificarão o projeto. Um projeto de CEI depende da negociação, mas mais importante, depende dos negociadores a “estruturação atitudinal” (Katz, Kochan, & Colvin, 2015, p. 131), a construção de um compromisso capaz de sinalizar a motivação e a capacidade das partes para cooperarem (Kumar, 2014).

Na negociação de um projeto de CEI, a natureza mista das motivações, i.e., o facto de envolver cooperação para criar valor e competição para reclamar valor (Kumar, 2014; Thompson, 2012), é uma ambiguidade potencialmente ampliável por diferenças culturais. Os negociadores de projetos de CEI têm diferentes influências culturais e comportamentos negociais típicos que, na medida em que forem além do seu contexto cultural, podem despoletar conflitos (Zhang & Shi, 2017), tornando o processo negocial num ecossistema com elevada propensão para discrepâncias (Kumar & Das, 2010).

2.2 Cultura

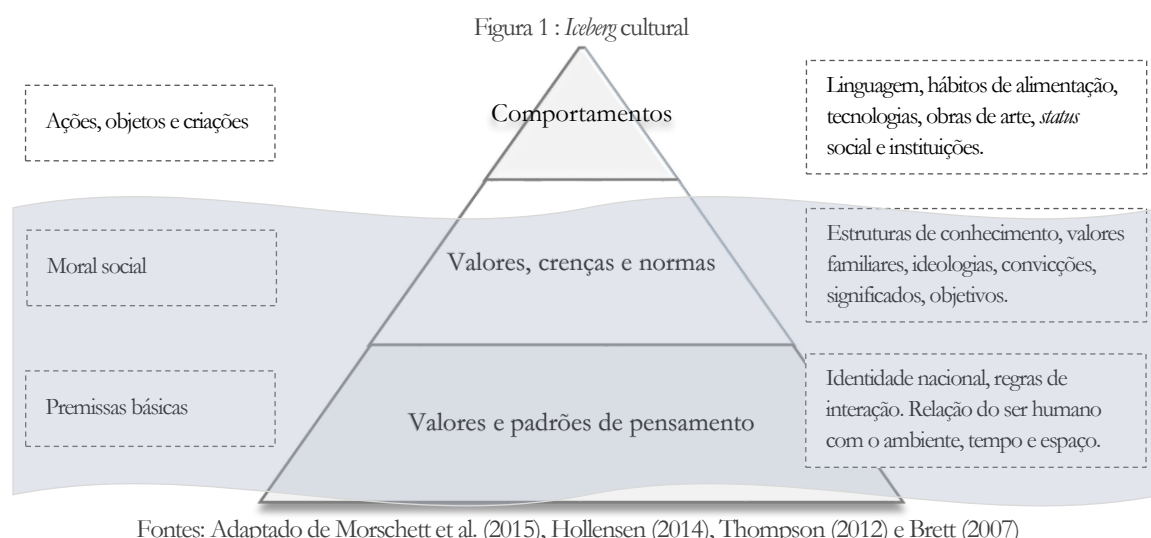
Para se perceber a responsabilidade da cultura na ampliação da ambiguidade negocial é necessário compreender o que é a ‘cultura’, a ‘cultura nacional’ e a ‘distância cultural’ e a relação que têm com o comportamento, especialmente com o comportamento do negociador internacional.

2.2.1 Cultura, um “Iceberg”

Segundo Hall (1989), cada cultura é composta por um conjunto de elementos, a maioria invisível e impercetível num primeiro contacto. Assente nesta consideração, a analogia entre a cultura e um *iceberg*¹ é recorrente (Morschett *et al.*, 2015; Hollensen, 2014; Thompson, 2012; Antal & Friedman, 2008; Brett, 2007), como forma de enfatizar que as criações e os comportamentos são a parte menos significativa de uma cultura, são apenas a parte visível do *iceberg*. Como se ilustra na Figura 1, é preciso ‘aprofundar’ o contacto com essa cultura para perceber os valores, as crenças e as normas, ou seja, a moral social que sustenta os objetivos e as ideologias associados a essas criações e comportamentos. A razão de ser

¹ O livro “*Beyond Culture*”, publicado em 1976 por Hall, é por vezes referenciado como fonte do ‘modelo do *iceberg* cultural’, porém, reviu-se a 3ª edição (1989) onde tal analogia não existe. Que se saiba, French e Bell (1923) são os primeiros a fazê-la.

da moral social reside nas premissas básicas da cultura, perceptível só quando se faz parte dela, porque resulta dos padrões de pensamento que traduzem os seus valores basilares, como a sua identidade.



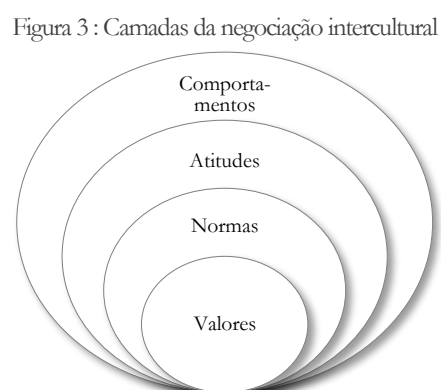
2.2.2 Cultura, uma “Cebola”

Para Trompenaars e Hampden-Turner (1998), perceber a cultura é como descascar uma cebola. Os artefactos e produtos formam a camada externa, porque são expressões explícitas de normas e valores sociais que formam as camadas intermédias. Essas camadas intermédias determinam o que é formal ou informal, certo ou errado, bom ou mau, por isso, estão associadas às ideologias de uma sociedade, sustentadas pelos pressupostos básicos da sua cultura, as camadas mais internas da ‘cebola’ (Figura 2).

Segundo Trompenaars e Hampden-Turner (1998, pp. 06-07), quando uma “sociedade resolve um determinado problema de forma recorrente, na ‘consciência dessa sociedade’ o problema deixa de existir” e a ‘relação problema/solução’ torna-se um pressuposto básico, cujo significado é implícito e partilhado pelos seus membros. Problemas sociais e formas diferentes de os resolver resultam em ‘relações problema/solução’ distintas, i.e., em pressupostos básicos e ideologias sociais distintas. Nesse sentido, estes autores definem a cultura como “a forma como as pessoas resolvem os seus problemas”.



Fonte: Trompenaars & Hampden-Turner (1998, p. 22)

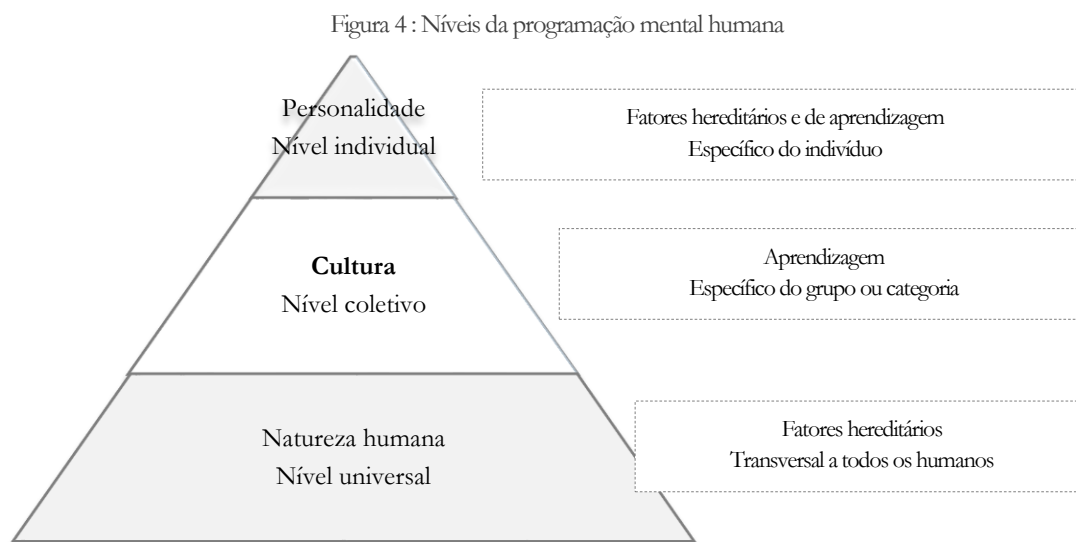


Fonte: Salacuse (2010, p. 205)

Salacuse (2010) refere que entender uma cultura, durante a negociação intercultural, também é como descascar uma cebola. Na primeira camada externa estão os comportamentos, aquilo que a contraparte faz ou diz. Na camada seguinte estão as atitudes, por exemplo, ser pontual ou não nas reuniões ou ser formal ou informal nas apresentações. Na terceira camada estão as normas culturais, por exemplo as que levam a uma postura rígida quando ao respeito pela pontualidade ou pela formalidade. No centro estão os valores, convicções quanto à perfeitibilidade das formas de agir, por exemplo na participação mais ativa ou mais passiva nas reuniões ou nas escolhas mais específicas ou mais gerais (Figura 3).

2.2.3 Cultura, a “Programação Coletiva da Mente”

Hofstede (2001, 1991) faz uma analogia com a programação informática para demonstrar que o padrão comportamental de cada pessoa resulta do conjunto de programas mentais, individuais e coletivos, que transporta consigo. São programas mentais provenientes de fatores hereditários, dos conhecimentos assimilados principalmente nos primeiros anos de vida e da combinação entre ambos (Hofstede, 1991, 1989). Para explicar quando a forma de pensar, sentir e agir do indivíduo resulta da influência de um programa mental aprendido ou de um programa mental hereditário, Hofstede construiu um esquema com três níveis de programação mental, ilustrado na Figura 4.



Fontes: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 06), Hofstede (2001, p. 03) e Hofstede (1991, p. 06)

Para Hofstede (2001, p. 02), o nível básico da programação mental é a própria natureza do ser humano, um “sistema operativo biológico” hereditário universal que determina a atividade psicológica e física básica de todos os seres humanos (Figura 4). A capacidade do ser humano apreender o ambiente onde está inserido e comunicar o que observa, de se emocionar, de partilhar, a necessidade de se integrar e sentir que pertence a algum lugar, caracterizam este nível de programação mental (Hofstede, 1991).

Nesse sentido, a cultura é a “programação coletiva da mente” (Hofstede, 1991, p. 05), modificando a forma de expressar e lidar com as características da programação mental universal (Hofstede, 2001), o que possibilita a distinção entre diferentes categorias ou grupos de pessoas (Hofstede, 1991, 1983). Cada cultura tem um senso e sistema de informação únicos, compartilhados pelo grupo e transmitidos através das gerações, permitindo-lhes satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência, viabilizar e coordenar a coexistência social, propagar comportamentos, procurar a felicidade e o bem-estar e extrair um significado da vida (Matsumoto, 2007). “As sociedades, grupos e organizações têm as suas formas de conservar e transmitir os programas mentais de geração em geração” (Hofstede, 2001, p. 03).

Verdadeiramente único é o nível individual da programação mental, a personalidade, uma combinação única de programas mentais que mais nenhum indivíduo partilha, assim, não existem duas pessoas com a mesma personalidade (Hofstede, 2001, 1991). Os atributos que definem a personalidade de um indivíduo são modelados parcialmente pela sua herança genética, pelas experiências pessoais únicas e pela influência da programação coletiva da mente, ou seja, o que apreende da cultura (Hofstede, 1991).

2.3 Cultura Nacional

Pessoas expostas ao mesmo ambiente social, para os diferentes níveis culturais, como género, etnia, religião, profissão ou país (Hofstede, 2011, 1991; Hofstede et al., 2010), compartilham padrões comportamentais que refletem a “cultura desse ambiente social” (Hofstede, 1991, p. 04). Por exemplo, a “cultura nacional é o componente da programação mental compartilhado entre compatriotas e que os distingue da maioria dos outros cidadãos do mundo” (Hofstede & Usunier, 2003, p. 137).

As manifestações culturais que diferenciam as culturas revelam-se através de símbolos, hábitos, rituais e valores (Morschett et al., 2015; Hofstede, 1991). Os símbolos, hábitos e rituais são identificáveis porque se traduzem em práticas, mas os valores traduzem-se em normas padronizadas e invisíveis que guiam os comportamentos (Schwartz, 1994a; Hofstede, 1991) e, inconscientemente, traçam padrões gerais de preferências, formando a essência de uma “cultura nacional” (Hofstede & Usunier, 2003).

«Os valores determinam o que consideramos bem ou mal, bonito ou feio, natural ou artificial, racional ou irracional, normal ou anormal. Os valores são, em parte, inconscientes e por causa do seu carácter normativo, dificilmente discutíveis. Não podemos convencer alguém de que os seus valores estão errados» (Hofstede, 1989, p. 194).

Cada pessoa é membro de vários grupos, desde a empresa onde trabalha, passando pela sua categoria profissional até ao país onde vive (Morschett et al., 2015; Salacuse, 1999). “A personalidade e as culturas nacional, profissional e organizacional irão influenciar o comportamento do negociador internacional

(Hofstede, 1989, p. 194) e todo o “processo de tomada de decisões” (Morschett et al., 2015, p. 204).

Enquanto as culturas profissionais e organizacionais são fenômenos essencialmente constituídos por interpretações similares de símbolos e por práticas e hábitos adquiridos através da socialização, que podem conscientemente ser alterados (Hofstede, 1993), os valores de uma cultura nacional, além de habitarem na mente das pessoas, estão institucionalizados, “no governo, nos sistemas de justiça e de educação, na economia, nas estruturas familiares, nas organizações religiosas, nos clubes desportivos, na literatura, na arquitetura e na ciência”, por isso, mudam muito lentamente (Hofstede, 1983, p. 76).

Hofstede (1993, p. 89) explica que se refere à cultura nacional, quando menciona “grupo ou categoria de pessoas”. Porque a cultura nacional incorpora fronteiras geográficas e ideológicas (Brett, 2007) e a proposta deste trabalho é o estudo da gestão da ambiguidade no processo de negociação de projetos de CEI, onde essas fronteiras estão implícitas, quando aqui se refere cultura e diferenças culturais, é à cultura nacional e às diferenças entre culturas nacionais que se faz referência.

2.3.1 Cultura é Comunicação

O processo negocial de um projeto de CEI é complexo, mas, em essência, assenta na comunicação entre pessoas de culturas diferentes. Culturas diferentes possuem diferentes sistemas de comunicação o que influencia a troca de informação e o exercício de influências, através do poder (Khakhar & Ahmed, 2017), do ‘uso do tempo’ ou da posse e uso da informação (Thompson, 2012). Assim, é ajustado notar que “cultura é comunicação e comunicação é cultura” (Hall, 1959, p. 218).

Segundo a ‘relação problema/solução’ de Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e a ‘teoria da extensão’ de Hall (1959), quando um grupo utiliza as ferramentas básicas próprias dos seus membros para resolver os problemas postos pelo contexto e adaptar-se ao meio ambiente, seja para satisfazer as suas necessidades biológicas ou por razões sociais, cria os pressupostos básicos que dão sentido a uma nova cultura. Diferentes contextos colocam problemas distintos, logo, as soluções de cada grupo (Matsumoto, 2007), e a posterior aprendizagem coletiva, sob a forma de cultura, são ambas funções próprias do contexto em que acontecem (Brett, 2017; House, Hanges, Javidan, & Dorfman, 2002).

Parte significativa dessa cultura será um sistema de comunicação, constituído em larga medida por comportamentos que permitem aos indivíduos essa adaptação e essa satisfação de necessidades. Exemplos desses comportamentos são a relação com o tempo e com o espaço, as relações pessoais e os padrões de amizade, a confiança na palavra e a sua relevância ou a valorização da propriedade material, elementos invisíveis de uma “linguagem silenciosa” (Tabela 1).

Tabela 1 : Os elementos da linguagem silenciosa

Elementos silenciosos da linguagem	Influência nos negócios internacionais
Tempo	Pontualidade; adesão a horários; tempo investido nas atividades; processo e tempo para tomar decisões; resposta à pressão; uso de prazos; tempo flexível ou rígido.
Espaço	Localização, dimensão e organização do espaço de trabalho; sentido de espaço pessoal.
Propriedade material	Avaliação do <i>status</i> : bens materiais <i>vs</i> conexões sociais; Preferência e ênfase no uso dos bens materiais: “mais/maior <i>vs</i> antigo/melhor”.
Padrões de amizade	Importância dos relacionamentos e expectativas de reciprocidade; em que medida os amigos devem ser ajudados e até que ponto existe a expectativa de troca de favores.
Acordos de negócios	Um contrato conclui um negócio ou dá seguimento à relação; confiar na palavra, tão vinculativa como um contrato; percepção de justiça nos termos acordados; tempo para obter acordo.

Fonte: Baseado em Hall (1960)

2.3.1.1 Comunicação de Alto Contexto vs Comunicação de Baixo Contexto

Um dos fundamentos que permite às pessoas de uma cultura distinguirem-se das do resto do mundo é a “atenção seletiva”, i.e., a forma como decidem ao que prestar atenção ou ignorar. A atenção seletiva reflete-se na relação do contexto com a comunicação, devido à necessidade de processar e atribuir um significado a um determinado evento, passado, futuro ou apenas conjecturável. À medida que aumenta a quantidade e complexidade de informação associadas a um determinado evento, consciente ou inconscientemente, aumenta a atenção dada ao contexto², ativando o processamento e provendo um significado a esse evento, através da menor quantidade possível de informação (Hall, 1989).

“O contexto é a informação que envolve um evento e está inextricavelmente ligado ao seu significado” (Hall & Hall, 1990a, p. 07). A “escala baixo–alto contexto” é um *continuum* (Figura 5) relativo a qualquer sistema de comunicação, que diferencia as culturas de baixo contexto das culturas de alto contexto, pelo nível de atenção prestado ao contexto e pela sua influência no significado do evento (Hall, 1989).

«Uma comunicação ou mensagem de alto contexto é aquela em que a maioria da informação está no contexto ou está internalizada pela pessoa, enquanto muito pouco é codificado, explícito, como parte da mensagem transmitida. A comunicação de baixo contexto é exatamente o oposto, ou seja, a massa de informações é transmitida por meio de um código explícito» (Hall & Hall, 1990a, p. 08, 1990b, p.06; Hall, 1989, p. 91).

Mais que o código linguístico, o contexto dificulta a comunicação intercultural porque inclui porções diferentes do significado de uma mensagem e sem ele qualquer código linguístico está incompleto. Quanto maior a *décalage* na “escala baixo–alto contexto”, mais disformes serão as porções de significado

² O contexto inclui uma dimensão interna, composta pelos elementos cognitivos internalizados, como as experiências passadas e pelos elementos inatos da estrutura do sistema nervoso central, ou a conjugação de ambos, e uma dimensão externa que se refere aos elementos que compõem a situação ou o cenário em que um evento acontece (Hall, 1989).

imersas no contexto e mais incompletos serão percebidos os códigos linguísticos (Hall, 1989).



A criação de uma cultura reflete uma das faces da “teoria da extensão”, i.e., a habilidade do ser humano para, através da adaptação ou controlo, moldar o ambiente para nele conseguir viver. A outra face reflete-se no “efeito reverso”, i.e., após desenvolver um novo ambiente cultural, os indivíduos expostos a esse ambiente serão por ele influenciados em qualquer tipo de interação. Aplicar este princípio de ‘adaptação/criação–influência/aprendizagem’ à comunicação faz da cultura uma linguagem silenciosa particularmente influente na comunicação em negociações interculturais (Hall, 1959, pp. 57-82).

2.3.1.2 Culturas Monocrónicas vs Culturas Policrónicas

A cultura está presente e influencia todos os aspetos da vida do ser humano, a personalidade, a forma de pensar, o modo de se expressar, de se mover, como resolve os problemas, como planeia, organiza e faz funcionar os seus sistemas coletivos (Hall, 1989, 1959). Esses sistemas incluem a relação com o tempo e o espaço. Enquanto “culturas monocrónicas” privilegiam a realização das tarefas uma de cada vez, com planeamento e organização de agenda, em nome da eficiente utilização do tempo, “culturas policrónicas” empreendem várias tarefas em simultâneo (Hall & Hall, 1990a, 1990b; Hall, 1989).

Realizar uma tarefa de cada vez permite focar a atenção nessa tarefa e restringe o número de indivíduos que interagem num determinado evento e espaço, enquanto realizar várias tarefas ao mesmo tempo, limita a atenção prestada a cada uma e aumenta o número de indivíduos nesse espaço, assim como a quantidade e complexidade da informação associada ao evento (Hall & Hall, 1990a; Hall, 1989).

2.3.2 Dimensões da Cultura Nacional de Hofstede

Para empiricamente determinar critérios úteis que pudessem diferenciar as culturas nacionais, Hofstede desenvolveu um estudo comparativo das atitudes e dos valores, recolhendo dados relativos a 50 países, “40 entre 1967 e 1973, mais 10 entre 1973 e 1979”, a partir do qual conceitualizou as dimensões “distância ao poder”, “aversão à incerteza”, “individualismo *vs* coletivismo” e “masculinidade *vs* feminilidade” (Hofstede, 1983, 1980).

Para tentar perceber se o estudo de Hofstede estaria enviesado pelos valores da cultura ocidental, Bond (1987) desenvolveu uma investigação que, além de confirmar três das quatro dimensões de Hofstede, revelou uma nova dimensão, o “dinamismo confuciano”, que Hofstede (1994, 1993, 1991, 1989) incluiu no seu modelo como orientação de “longo prazo *vs* curto prazo”.

De acordo com Hofstede (2011) e Hofstede et al. (2010), em 2007 Minkov apresentou três novas dimensões para diferenciar os valores das culturas nacionais, o “exclusionismo *vs* universalismo”, dimensão já incluída no modelo de Hofstede, em função da sua forte correlação com o “individualismo *vs* coletivismo”, o “monumentalismo *vs* flexibilidade”, inserido nesse modelo através da reformulação da orientação de “longo prazo *vs* curto prazo”, dimensão com a qual apresentava uma correlação moderada, mas relevante e a “indulgência *vs* restrição” que lhe foi adicionada como a sexta dimensão. As seis dimensões culturais propostas por Hofstede caracterizam-se da seguinte forma:

Distância ao poder: indica como uma sociedade lida com a iniquidade e até que ponto aceita que o poder e o rendimento nas instituições e organizações sejam distribuídos de forma desigual. Reflete-se no grau de centralidade da autoridade e no grau de autocracia das lideranças (Hofstede, 1983, 1980).

Aversão à incerteza: reflete a forma como uma sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas e as tenta evitar, através de regras formais, da repressão de ideias e comportamentos desviantes, procurando verdades absolutas e a obtenção de conhecimento e experiência. A elevada aversão à incerteza pode traduzir-se em altos níveis de ansiedade e agressividade, o que pode criar nas pessoas um forte desejo interior de trabalhar arduamente (*Ibidem*).

Individualismo *vs* Coletivismo: o individualismo reflete-se em estruturas sociais fracas, em que as pessoas apenas se preocupam com os próprios interesses e, eventualmente, cuidam dos parentes imediatos. Já o coletivismo é caracterizado pelos fortes laços sociais e pela distinção entre elementos internos ao grupo e elementos externo ao grupo. Elementos internos são elementos de organizações a que os indivíduos pertencem, como uma extensão da família, onde a expectativa é de que o grupo cuide dos seus membros em troca de lealdade absoluta (*Ibidem*).

Masculinidade *vs* Feminilidade: dimensão associada ao papel do homem e da mulher na sociedade e à forma como prevalecem ‘valores masculinos’, como a assertividade, a competitividade e a propriedade material ou ‘valores femininos’, como a modéstia, a preocupação com a qualidade de vida e o cuidado com as pessoas. Enquanto ‘sociedades femininas’ tendem a ser mais homogêneas na distribuição entre ‘valores masculinos’ e ‘valores femininos’, quanto mais pender para o lado masculino,

maior é o *gap* de uma sociedade entre os seus ‘valores masculinos’ e ‘femininos’ (*Ibidem*).

Longo prazo vs Curto prazo: a orientação para o longo prazo promove valores dirigidos para o futuro, como a poupança, a persistência, organização dos relacionamentos, o *status* e o sentimento de vergonha. A orientação para o curto prazo privilegia valores orientados para o passado e para o presente, como respeito pela tradição, o cumprimento das obrigações sociais e a preservação da reputação (Hofstede, 1994, 1993, 1991, 1989).

Indulgência vs Restrição: a indulgência representa a liberdade social dos indivíduos na procura pela satisfação dos desejos básicos associados aos prazeres da vida, aproveitando a vida para se divertirem. As restrições relacionam-se com o controlo desses desejos, através de normas sociais restritivas (Hofstede, 2011; Hofstede et al., 2010)

A pontuação da cultura portuguesa para cada uma das dimensões da cultura nacional de Hofstede é apresentada no Apêndice 2. A concetualização das dimensões da cultura nacional reflete um conjunto de problemas comuns a todas as sociedades, ao mesmo tempo que permite a comparação entre países, através da sua pontuação num *continuum* de cada dimensão, em função dos valores culturais que ‘tendencialmente’ orientam os comportamentos e atitudes nesses países (Hofstede, 2011; Brett, 2007).

Existem outros trabalhos com objetivo semelhante aos trabalhos de Hofstede, com particular relevo para Schwartz (1999, 1994a, 1994b, 1992), House et al. (2002) e House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta (2004), porém, foi com base nos desvios da pontuação em cada um dos *continua* das iniciais quatro dimensões da cultura propostas por Hofstede (1980), que Kogut e Singh (1988) criaram um “índice de distância cultural”. A distância cultural refere-se aos “valores nacionais/sociais em que nações ou sociedades tendem a divergir” (Tung & Verbeke, 2010, p. 1260). Existe grande distância cultural entre países quando pontuam nos extremos opostos dos *continua* relativos às várias dimensões da cultura nacional e proximidade cultural, quando a pontuação converge nesses mesmos *continua*.

Em negociações interculturais, a distância cultural reflete-se em conceções e comportamentos distintos face a determinada situação, em função das normas culturais dos negociadores envolvidos, dificultando a convergência para uma visão comum das questões negociais. Porém, cooperar assenta no princípio de que os negociadores podem, através da negociação, tomar decisões convergentes (Beamish, 1997). A investigação sobre cultura e negociação ainda não estudou os processos dinâmicos através dos quais os negociadores, em contexto intercultural, se ajustam ao que é culturalmente normativo de cada um para convergir quanto à visão das questões negociais e, assim, chegar a um acordo (Liu et al., 2012).

2.3.3 Inteligência Cultural

Procurando perceber a razão pela qual alguns indivíduos conseguem trabalhar melhor que outros em contextos interculturais, Earley e Ang (2003, p. 59) desenvolveram o conceito de “inteligência cultural” (IC), definindo-o como a “capacidade de adaptação efetiva a um novo contexto cultural”. O indivíduo culturalmente inteligente direciona as suas capacidades para compreender, processar e agir eficazmente numa série de interações interculturais (Ang et al., 2007), o que requer o desenvolvimento síncrono das facetas cognitiva, metacognitiva, motivacional e comportamental da IC (Earley & Ang, 2003).

A IC cognitiva refere-se ao uso do autoconhecimento e ao conhecimento do ambiente social (Earley & Ang, 2003). Reflete-se no processamento da informação, no conhecimento sobre uma cultura e pode resultar da experiência ou da educação (Solomon & Steyn, 2017; Engle, Elahee, & Tatoglu, 2013).

A IC metacognitiva refere-se à autoconsciência do processamento cognitivo da informação (Earley & Ang, 2003) e à consciência cultural, i.e., à noção das diferentes ‘heranças e bagagens culturais’ presentes nas interações interculturais (Groves, Feyerherm, & Gu, 2015). Reflete-se na busca pelo conhecimento cultural e na tentativa de o entender, na capacidade de pensar nos preconceitos sobre as culturas e de os modificar de acordo com o conhecimento (Solomon & Steyn, 2017; Groves et al., 2015).

A IC metacognitiva influi no comportamento porque permite ao indivíduo autorregular-se, pela atenção que os outros dão ao seu comportamento, autoavaliar-se, i.e., ajuizar os desajustes entre o seu comportamento e o comportamento padrão para um determinado objetivo e reagir, criar incentivos para obter respostas afetivas ao seu comportamento (Groves et al., 2015; Earley & Ang, 2003).

A IC motivacional refere-se ao autoconceito que guia e motiva a adaptação a novos ambientes culturais, determinando a procura e utilização do conhecimento (Earley & Ang, 2003). Reflete-se no desejo e no empenho ativo de interagir e imergir numa nova cultura (Solomon & Steyn, 2017).

A IC comportamental é a capacidade de agir e reagir adequadamente nas interações interculturais, ao nível dos comportamentos verbais e não verbais. A metacognição, cognição e motivação são processos e capacidades mentais, já os comportamentos manifestam-se explicitamente (Solomon & Steyn, 2017).

Enquanto Solomon e Steyn (2017) concluem que apenas a IC metacognitiva e a IC comportamental têm impacto positivo no desempenho intercultural, Groves et al. (2015) concluem que a IC cognitiva e a IC comportamental são preditivas do desempenho em negociações internacionais. Em ambos os estudos, a IC influi positivamente na capacidade de adaptação e interação com outras culturas.

2.4 Relação da Cultura com o Comportamento

De acordo com Lewin (1936), os comportamentos são resultado da influência das situações na personalidade, contudo, Bond (2013) desenvolveu esse raciocínio, acrescentando a ideia de que o comportamento é influenciado por várias dimensões situacionais. Os participantes num determinado evento e o seu *status* social influenciam o comportamento individual, através do consenso das expectativas gerais, que reforçam a pressão para que o indivíduo se comporte de acordo com o que é socialmente expectável para o seu *status* social (Bond, 2013).

O que Bond (2013) mostra é que o comportamento depende da personalidade, das expectativas psicológicas para a situação, i.e., de como o indivíduo percebe a situação, da prescrição normativa que acredita ser adequada para essa situação e do grau de consenso entre os que nela participam ou que a observam. Enquanto a cultura (nacional, organizacional e familiar) dos indivíduos envolvidos num determinado evento irá funcionar como fator moderador da influência da personalidade, da forma como o indivíduo percebe a situação e daquilo que acredita ser a norma mais adequada para agir nessa situação, o seu efeito moderador será variável, em função das diferentes situações, ou seja, dependerá do grau de consenso vinculado às expectativas sociais para cada situação e ao *status* dos intervenientes.

Em suma, o impacto da cultura na formação do comportamento individual é função da própria cultura e as situações e o grau de consenso entre os participantes ou observadores dessas situações são fatores externos ao indivíduo, mas que invocam as recompensas e as repressões associadas aos seus comportamentos, por isso, juntamente com a personalidade, as orientações e disposições individuais, as expectativas sociais para cada situação restringem e moldam o comportamento do indivíduo.

Agir e reagir adequadamente no processo negocial de um projeto de CEI, requer do negociador a capacidade para antecipar potenciais discrepâncias e para identificar as suas manifestações quando ocorrem. Para antecipar essas discrepâncias e, na medida do possível, evitá-las, ou para minimizar os seus efeitos quando efetivamente se manifestam, o negociador precisa de perceber que fatores estão na sua origem, o primeiro passo é entender o que é a negociação e a negociação internacional.

2.5 Processo de Negociação Internacional

“A negociação é um processo de tomada de decisões que permite às partes assumirem compromissos ou promessas para resolver diferendos e obter um acordo” (Sarkar, 2010, p. 02). “É o processo pelo qual as partes interessadas resolvem disputas, acordam cursos de ação, discutem vantagens individuais ou coletivas ou tentam criar soluções que assegurem os interesses mútuos” (*Ibidem*, p. 04).

A negociação é um “movimento progressivo” em direção a um resultado desejado, um processo comunicacional no qual duas ou mais pessoas tentam assegurar os seus interesses individuais, através de um acordo sobre ações futuras (Salacuse, 2010, p. 200), “um processo interpessoal de tomada de decisões, essencial sempre que não é possível alcançar sozinho um objetivo” (Thompson, 2012, p. 02).

A negociação tem conotações distintas em função da cultura o que, ainda antes da interação, influencia a percepção da situação (Hollensen, 2014; Salacuse, 2010; Sarkar, 2010). “Em negociações interculturais, as partes têm a necessidade de lidar com a negociação do acordo, mas também com características, crenças e comportamentos diferentes dos seus” (Brett, 2007, p. 116). “Uma negociação internacional é uma deliberada interação entre duas ou mais unidades sociais, com origens em países diferentes, na tentativa de definir ou redefinir as suas interdependências relativas a negócios” (Sarkar, 2010, p. 15).

A negociação internacional é, como defende Hollensen (2014), um “processo estratégico”, uma interação entre indivíduos de culturas diferentes que num contexto cultural específico procuram obter um determinado resultado. Nesse processo, os próprios negociadores são vetores culturais, pelo que negligenciar o impacto da cultura compromete a capacidade de obter os resultados desejados. A complexidade de negociar um projeto de CEI requer que os negociadores assimilem elementos básicos da cultura da contraparte. No contexto da cooperação empresarial, Das e Kumar (2011b, p. 1239) definem a negociação como “um processo de reconciliação e integração dos interesses das partes”.

Para construir um modelo concetual fundamentado para o processo negocial de projetos de CEI, e identificar e evidenciar discrepâncias promovidas pela conceção ou interpretação ambígua dos seus elementos e questões cuja exposição a diferenças, sobretudo culturais, pode ampliar, analisaram-se estudos que abordam esta questão, apresentados na Tabela 2, e que oferecem um fio condutor inicial para analisar o processo.

Tabela 2 : As várias etapas do processo de negociação internacional

Hollensen (2014); Simintras e Thomas (1998)	Construção de relacionamentos		Troca de informações	Persuasão e estratégia	Concessões e acordo
Bhagat, Triandis e McDevitt (2012)	Preparação	Relacionamentos	Troca de informações	Persuasão	
Sarkar (2010)	Construção de relacionamentos		Troca de informações	Persuasão e compromisso	
Salacuse (2015, 2010)	Pré negociação	Concetualização		Acerto de detalhes	
Patton e Balakrishnan (2009)		Negociação		Resultados	Disposições cognitivas
Peterson e Shepherd (2010); Ghuri (2003)				Pós negociação	
Saeed (2008)	Planeamento	Construção de relacionamentos		Troca de informações	Persuasão
Graham e Sano (2003); Zhu (2011)	Construção de relacionamentos		Troca de informações	Persuasão	Concessões e acordo

Afigura-se ajustado dividir a análise da negociação de projetos de CEI em cinco etapas, a pré-interação, a troca de informações e construção de relacionamentos, a negociação, a pós negociação e a cognição pós negociação, procurando captar a natureza distinta dos elementos e dos objetivos que caracterizam e definem os diferentes momentos do processo.

2.5.1 Pré-Interação

As atividades da pré-interação são a “preparação dos elementos chave da negociação” (Fells, 2009), o “planeamento e preparação da negociação” (Lindholst 2014; Opresnik 2014; Peleckis, 2014; Peterson & Shepherd 2010), a “auto preparação e preparação do ambiente negocial” (Salacuse, 2010) ou a avaliação – “autoavaliação, avaliação da contraparte e avaliação da situação” (Thompson, 2012).

Planear e preparar implica definir os fundamentos da posição negocial, recolher informação (Opresnik 2014; Thompson, 2012; Peterson & Shepherd 2010), analisar a situação negocial (Peleckis, 2014; Thompson, 2012; Salacuse, 2010), formular uma estratégia adequada (Lindholst 2014; Opresnik 2014; Peterson & Shepherd 2010) e preparar a comunicação e os meios para o seu suporte (Sarkar, 2010).

2.5.1.1 Fundamentos para a Posição Negocial

Para planear a negociação, o negociador ou equipa de negociadores e o quadro de gestores da empresa definem o âmbito, objetivos e alternativas (Opresnik 2014; Thompson, 2012; Salacuse 2010), são ‘o quê’, ‘para quê’ e ‘como’, os fundamentos da decisão de negociar e da posição negocial (Sarkar, 2010).

- **Definição e Domínio do Âmbito da Negociação**

Negociar um projeto de CEI com eficácia exige o domínio do modelo de cooperação que se pretende estabelecer e da área funcional na qual as empresas se propõem a cooperar (Salacuse, 2010). Conhecer as condições financeiras e operacionais da empresa, as condições e tendências dos mercados nessa área e saber como poderão afetar e ser afetadas pelas decisões negociais (Peterson & Shepherd 2010; Sarkar, 2010), é importante para determinar objetivos ajustados à capacidade de execução (Salacuse, 2010).

Os canais por onde a informação empresarial é veiculada variam com a cultura, assim, definir o âmbito negocial de um projeto de CEI pode depender do grau de acesso a esses canais para obter informações credíveis num mercado específico, onde condicionantes legais ou culturais podem boicotar os planos iniciais (Peleckis, 2014; Thompson, 2012). Para facilitar o acesso a contactos privilegiados ou promover a credibilidade normativa, as partes podem recorrer a consultores especializados na área funcional, em práticas negociais interculturais ou legais (Bratianu, Bejinaru, & Iordache, 2011; Schaan & Kelly, 2007).

- **Determinação dos Interesses e Objetivos**

Determinar qual o resultado ideal pretendido é essencial em qualquer processo negocial (Opresnik, 2014; Peleckis, 2014; Thompson, 2012; Salacuse, 2010). Os interesses são a razão de ser dos objetivos (Salacuse, 2015) que, segundo Opresnik (2014), devem ser específicos, mensuráveis, ambiciosos e atrativos, realistas e com prazos definidos (SMART³). O modelo SMART oferece um terreno fértil para perceber algumas discrepâncias relativas a objetivos do processo negocial de um projeto de CEI.

Para determinadas culturas, os resultados que contam são os económicos, mensuráveis e traduzidos num contrato formal, interpretado como ‘cumprimento do objetivo negocial’, para outras, o acordo negocial, mesmo que formalizado por contrato, apenas sinaliza a disposição para iniciar relações de negócios (Salacuse, 2015, 2010; Sarkar, 2010; Saeed, 2008). Objetivos diferentes refletem-se nos prazos definidos, porque os objetivos económicos são pretendidos a curto prazo, mas os relacionamentos constroem-se ao longo do tempo. A cultura exacerba as discrepâncias relativas a diferentes prioridades, critérios de mensuração e prazos definidos para os objetivos da cooperação (Sarkar, 2010).

A natureza estratégica do processo negocial de um projeto de CEI reflete-se na tentativa das partes resolverem essas discrepâncias (Kumar, 2014), através de um acordo que conjugue os objetivos económicos com os objetivos relacionais (Zhu, 2011) e o curto prazo com o longo prazo, selando um compromisso exequível para a prossecução de objetivos mútuos (Cavusgil, Ghauri, & Akcal, 2013). Daqui resulta que o negociador deverá estar consciente que tão relevante como obter um acordo é ser capaz de o operacionalizar, por isso, nem o acordo (Fells, 2009), nem um eventual contrato (Salacuse, 2015, 2010) podem, por si só, ser os objetivos do processo negocial de um projeto de CEI. O verdadeiro objetivo será bidimensional, ou seja, um compromisso cujo conteúdo seja a essência de um plano para operacionalizar o projeto e alcançar, no futuro, os objetivos da cooperação (Fells, 2009).

- **Definição das Alternativas e Discussão das Questões**

Invariavelmente os estudos sobre negociação internacional defendem a definição da melhor alternativa para o acordo negociado (BATNA⁴) o que, na prática, significa definir os termos da pior proposta aceitável. O negociador estará disposto a aceitar propostas cujos termos sejam superiores à sua melhor alternativa e a rejeitar as propostas cujos termos sejam inferiores a essa alternativa (Opresnik 2014; Thompson, 2012). A BATNA será uma referência para o negociador definir os objetivos, clarificar os

³ “*Specific, measurable, ambitious, realistic, timebound*” (Opresnik 2014, p. 14).

⁴ “*Best Alternative To a Negotiated Agreement*” (Fisher & Ury, 1991).

termos de um acordo aceitável ou formular uma estratégia para melhorar o seu “valor líquido”, i.e., o diferencial positivo entre a BATNA e o valor que pretende obter com o acordo (Brett, 2007). Vários autores defendem a segregação das questões a discutir e a definição de objetivos (Peterson & Shepherd, 2010; Fells, 2009; Saeed, 2008) e da BATNA individual para cada uma delas (Peterson & Shepherd, 2010). Segundo Thompson (2012) e Brett (2007), o negociador deve identificar as questões negociais e preparar-se para as discutir de forma segmentada, mas integradas numa discussão ampla.

O foco negocial deve estar nos objetivos estratégicos, de longo prazo, definindo-se um intervalo entre resultados desejáveis e aceitáveis, promovendo a flexibilidade na sua prossecução. Porém, ao discutir as questões, as reivindicações e concessões podem denunciar a amplitude do intervalo de resultados possíveis, deixando o negociador refém dos resultados aceitáveis, será como revelar a BATNA, permitindo à contraparte limitar a capacidade para a valorizar e ajustar a sua posição a essa valorização, perdendo-se o potencial de criação de valor no intervalo de resultados definido (Saeed, 2008).

Começar por resolver as questões mais fáceis, minimizará as fontes de interpretações conflituosas, promovendo uma maior eficiência na abordagem às questões mais complexas (Kumar, 2014). Segregar as questões pode gerar discrepâncias, porque enquanto certas culturas abordam o processo negocial focando a agenda na definição de objetivos individuais e na discussão sequencial das questões, outras priorizam uma “abordagem holística”, discutindo as várias questões num pacote único (Bhagat et al., 2012, p. 111), onde nenhuma questão está fechada até todas serem fechadas (Saeed, 2008).

No contexto de um projeto de CEI, o poder negocial associado à BATNA dependerá de três fatores, um potencial parceiro de cooperação alternativo, que garanta as condições mínimas para um acordo (Craves, 2003), da criação de pacotes de propostas, de valor similar, mas com distintas combinações de objetivos para as várias questões (Opresnik 2014; Thompson, 2012) e da cultura. Para culturas que enfatizam as hierarquias sociais ou a estimulação do ego (Saeed, 2008), os pacotes de propostas oferecem opções de escolha, o que pode evitar impasses (Herbst, Kemmerling, & Neale, 2017; Cavusgil et al., 2013), devido a posições rígidas pelo receio de revelar os limites (Thompson, 2012), ao minimizar a exposição a concessões que possam fragilizar o *status* ou ferir o ego (Saeed, 2008).

2.5.1.2 Recolha de Informações sobre a Contraparte

Para criar pacotes de propostas coerentes com os interesses, objetivos e alternativas (Bhagat et al., 2012; Thompson, 2012; Salacuse, 2010), é necessário identificar quem é a contraparte, como é composta e qual a estrutura organizacional que está por trás dela (Opresnik, 2014; Saeed, 2008; Ghauri, 2003).

- **Identificação da Contraparte**

Identificar a contraparte é conhecer o seu perfil (Ahammad, Tarba, Liu, Glaister, & Cooper, 2016), o nome, o cargo que ocupa, a personalidade, as preferências (Opresnik 2014; Thompson, 2012), a idade, o género, a formação e a experiência, fatores que permitem fazer a distinção do *status* (Hollensen, 2014; Simintras & Thomas, 1998), um processo que pode ser determinante em negociações internacionais.

Em certas culturas, na medida em que o *status* do negociador está associado à sua idade, à antiguidade na empresa e ao cargo que ocupa, a interpretação e relevo das suas declarações e ações negociais depende desse *status*. Noutras culturas, independente do *status* e da idade do negociador, o significado e a importância das suas declarações e ações reside nelas mesmas (Hollensen, 2014; Saeed, 2008). A falta de reciprocidade cultural, em relação ao ‘respeito pelo *status* do negociador’, pode ser uma fonte de discrepâncias (Hollensen, 2014). O mesmo pode acontecer se o ambiente negocial incluir mulheres que conduzindo, ou não, a negociação, podem ser uma vantagem para certas culturas, mas que outras tendem a não aceitar, causando constrangimentos (Brett & Thompson, 2016; Qu, 2015; Kania, 2010).

- **Composição da Contraparte e Tomada de Decisões**

Para o processo de tomada de decisões, é essencial saber se a contraparte é composta por um único negociador ou por uma equipa de negociadores, se são parte interessada no resultado ou representantes (Thompson, 2012; Salacuse, 2010; Fells, 2009; Brett, 2007). Numa equipa, importa identificar quem tem poder de decisão e quem a pode influenciar (Opresnik 2014; Thompson, 2012; Sarkar, 2010).

Em culturas que prezam a harmonia coletiva e respeitam as hierarquias (Saeed, 2008), as equipas negociais, ainda que com um líder, tendem a decidir com prudência, por consenso e em preservação dessa harmonia (Sarkar, 2010; Saeed, 2008). Em contraste, em culturas onde o mérito é mais valorizado e as conquistas individuais são incentivadas e recompensadas (Salacuse, 2010), os negociadores tendem a tomar decisões mais arrojadas e a assumi-las de forma individual (Sarkar, 2010).

Negociar um projeto de CEI é complexo e envolve diversas áreas de conhecimento, dominar essas áreas poderá obrigar a formar equipas negociais com técnicos especialistas (Brett, 2007), capazes de fundamentar tecnicamente as várias propostas, uma norma em algumas culturas que tendem a encarar como uma falha a falta de explicações tecnicamente detalhadas pela contraparte (Bhagat et al., 2012).

- **Partes Interessadas e Participação de Terceiros**

Saber “quem negocia” é diferente de saber “a quem interessa” o resultado negocial e “quem o pode

influenciar”, porquanto é necessário identificar quem são as partes interessadas e onde estão (Sebenius, 2009b, 2002; Brett, 2007). Em negociações internacionais é comum a envolvimento de governos, enquanto partes interessadas (Fells, 2009; Brett, 2007). Num projeto, como uma *joint venture* para operar num setor onde exista interesse público, o governo local poderá exigir que a maioria do capital fique na posse da empresa local (Sebenius, 2009a) ou até impor a participação estatal no projeto (Brett, 2007).

A passividade na interação negocial ou a ausência nas reuniões, dificultam a percepção de quem pode estar interessado no resultado negocial. O recurso a intermediários de confiança, sem poder de decisão, é comum em certas culturas (Brett, 2007), mas pode causar ansiedade na contraparte (Bhagat et al., 2012), noutras culturas, o recurso a representantes legais é usual, mas pode criar na contraparte a percepção de hostilidade (Salacuse, 2010; Saeed, 2008) ou de egoísmo (Schaan & Kelly, 2007).

- **Interesses, Objetivos e Alternativas da Contraparte**

A recolha prévia de informação, além de identificar os interesses e as prioridades da contraparte, o que tende a melhorar a valia mútua dos acordos (Gunia, Brett, Nandkeolyar, & Kamdar, 2011), deve apurar as suas opções e alternativas (Thompson, 2012; Brett, 2007). Identificar os *stakeholders*, os seus interesses e o seu perfil de risco, pode ajudar a identificar mais valias para a contraparte e formular um leque de propostas alternativas (Opresnik 2014), que evite o “efeito âncora”, i.e., ficar preso a propostas iniciais (Fells, 2009). A falta de propostas é uma das grandes causas do insucesso negocial (Opresnik 2014).

Na negociação de um projeto de CEI, identificar os reais objetivos e interesses da contraparte pode ser uma ‘missão quase impossível’. Considere-se o caso em que duas empresas procuram estabelecer um projeto de CEI, uma para ultrapassar carências e sobreviver, a outra para crescer através do acesso ao mercado da primeira. A “motivação positiva” da segunda empresa pode expô-la ao oportunismo da primeira, cuja “motivação negativa” poderá ser um incentivo à manipulação da informação, escondendo as limitações e sobrevalorizando a sua capacidade de contribuição (Das & Kumar, 2011a).

- **Estrutura Organizacional da Contraparte**

Para negociar um projeto de CEI é necessário conhecer o ambiente interno da contraparte, aferir a compatibilidade das estruturas organizacionais (Russo & Cesarani, 2017; Kale & Singh, 2009), a congruência de ativos (Russo & Cesarani, 2017; Adair & Brett, 2005) e a eficiência do processo comunicacional (Brett, 2017; Peleckis, 2014). As decisões terão sempre uma relação com a capacidade financeira, a rentabilidade, a estrutura de gestão (Peleckis, 2014), a reputação, a posição no mercado, a evolução e os objetivos empresariais (Opresnik, 2014; Peterson & Shepherd, 2010).

Na envolvente externa das empresas devem-se identificar as barreiras legais ou político-económicas e os processos institucionais de tomada de decisões (Brett, 2017; Peleckis, 2014; Salacuse, 2010), com influência na relação de poder negocial (Khakhar & Rammal, 2013; Ghauri, 2003) ou no resultado. Diferenças culturais causam assimetrias na perceção e apreciação da envolvente institucional, podendo sabotar as negociações (Brett, 2007). Em vários mercados, sensíveis a variações nessa envolvente, os sistemas legais não garantem o cumprimento dos compromissos (Salacuse, 2015; Sebenius 2009b).

2.5.1.3 Análise da Situação Negocial

Analisar a situação negocial significa entender o alcance estratégico das decisões, bem como os termos indispensáveis à exequibilidade do possível acordo. Negociar um projeto de CEI implica saber se o acordo é indispensável, conhecer as condicionantes que podem dificultar a sua obtenção, tal como o efeito das decisões negociais e dos mecanismos de gestão e controlo (Thompson, 2012; Sarkar, 2010).

- **Oficialização do Acordo e Mecanismos de Gestão e Controlo da Cooperação**

No âmbito da análise à situação negocial de um projeto CEI, emergem as questões da oficialização do acordo e dos mecanismos de controlo adequados para o projeto (Sarkar, 2010). Determinadas culturas selam os acordos com um “aperto de mão”, enquanto outras não abdicam de um contrato assinado (Fang, Schaumburg, & Fjellstom, 2017; Hollensen, 2014), o que pode resultar em conflitos pós acordo.

Para gerir e controlar o projeto, as disposições de execução e de coordenação podem levar as partes a optar por mecanismos formais, sobretudo quando o conhecimento detido é específico e valioso, como na cooperação em I&D (Russo & Cesarani, 2017; Das & Kumar 2011b; Teng & Das, 2008), quando existe necessidade de regular o âmbito e o nível de partilha de informação (Faems, Janssens, Madhok, & Van Looy, 2008), ou quando os direitos de propriedade intelectual não estão protegidos e há risco de fuga ou apropriação indevida desse conhecimento (Gulati, Wohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012).

Os mecanismos relacionais para gerir e controlar a cooperação podem facilitar a implementação conjunta de iniciativas de criação de valor quando o conhecimento partilhado é tácito, os recursos utilizados difíceis de valorar (Kale & Singh, 2009) e os resultados esperados difíceis de determinar (Shah & Swaminathan, 2008), como acontece no início de processos de inovação radical (Bouncken, Fredrich, Ritala, & Kraus, 2017). Esses mecanismos podem ser particularmente eficazes quando existem grandes incertezas no mercado, elevada interdependência de recursos, os riscos são partilhados de forma proporcional ou quando o compromisso é recíproco (Gulati et al., 2012; Das & Kumar, 2011b, 2009).

Enquanto certas culturas priorizam as disposições contratuais e as regras explícitas, outras valorizam a flexibilidade das relações e a confiança como forma de controlar e gerir as interações operacionais (Kumar, 2014; Gulati et al., 2012; Kumar & Das, 2010). Num projeto de CEI, a estrutura de gestão e controlo deve privilegiar a comunicação e preservar o espírito cooperativo, clarificando os processos de decisão e de controlo, ‘quem’, ‘como’ e ‘quando’ controla o ‘quê’, remetendo para o poder formal as decisões cuja falta de compromisso comprometa a continuidade do projeto (Schaan & Kelly, 2007).

- **Efeitos das Decisões Negociais**

Negociar um projeto de CEI implica várias interações que, na fase de formação ou posteriormente (Lindholst, 2014; Schaan & Kelly, 2007), acontecem em contextos de redes de negócios e redes de contactos por onde a informação circula (Brett & Thompson, 2016; Thompson, 2012). A informação, tanto sobre as interações, como sobre as decisões negociais é difundida por essas redes, produzindo inevitáveis efeitos (Thompson, 2012). A perspectiva de interações futuras e o receio de danos na reputação tendem a moderar as expectativas e induzir os negociadores a serem mais cooperativos (Curhan, Elfenbein, & Eisenkraft, 2010; Patton & Balakrishnan, 2010).

Nesse contexto, obter *feedback* de negociadores com quem a contraparte tenha negociado (Bratianu et al., 2011), de antigos colaboradores, de publicações sobre processos negociais onde tenha estado envolvida, de fontes internas ou em bases de dados, poderá ajudar a entender qual o seu modelo de tomada de decisões (Opresnik 2014; Thompson, 2012; Peterson & Shepherd 2010). Os efeitos das decisões negociais, ao nível dos RH alocados ao projeto, tornam os gestores operacionais decisivos para definir formas eficazes de integrar diferenças técnicas e processuais, pelo que o seu ‘desconforto’ com algumas das decisões negociais pode comprometer o êxito do projeto (Schaan & Kelly, 2007).

- **Custos Temporais e Prazos**

Porque o processo negocial de um projeto de CEI envolve custos com o tempo, importa perceber se negociar é uma necessidade ou uma oportunidade. Quando duas empresas tentam chegar a acordo para estabelecer um projeto de CEI, uma por necessidade, a outra pela oportunidade, a empresa com maior necessidade ou urgência, tenderá a suportar custos relativos ao tempo especialmente pesados, colocando o seu negociador em desvantagem devido à pressão para obter um acordo, respeitando um prazo curto (Saorín-Iborra & Cubillo, 2016; Thompson, 2012).

À medida que o prazo se aproxima, os negociadores tendem a aumentar as suas concessões, por isso, acreditam que revelar o prazo é uma fraqueza estratégica e tentam mantê-lo em segredo. Assim, o

negociador focado no prazo pretenderá uma agenda negocial objetiva e pragmática, num esforço para obter um acordo dentro do prazo, enquanto a contraparte pode prolongar o processo, dando-lhe uma ideia de desinteresse que o pressiona ainda mais (Thompson, 2012; Fells, 2009; Sae, 2008).

Diferentes ‘percepções do tempo’ podem ampliar as discrepâncias associadas aos constrangimentos temporais. Certas culturas “gerem o tempo como gerem o dinheiro” (Hall & Hall, 1990a), por isso, o negociador deve rentabilizá-lo, resolvendo as questões negociais no menor espaço de tempo possível (Thompson, 2012; Fells, 2009). Culturas com visão flexível do tempo e que o utilizam para construir relacionamentos que permitam lidar com incertezas futuras, poderão obter vantagens ao negociar com negociadores focados em prazos (Hollensen, 2014; Thompson, 2012; Graham & Requejo, 2009).

Em negociações especialmente onerosas, onde o acordo é uma necessidade mútua, revelar o próprio prazo à contraparte pode atenuar essa desvantagem. Se o negociador que suporta maiores custos associados à duração do processo negocial revelar um prazo inferior, a pressão de trabalhar no sentido de obter o acordo dentro desse prazo recairá sobre ambas as partes (Thompson, 2012; Fells, 2009).

- **Horizontes Temporais**

Os hiatos de tempo entre o acordo e a sua operacionalização e entre a operacionalização e a obtenção de resultados, tendem a influir positivamente na qualidade do acordo negociado, devido à propensão dos negociadores para comportamentos mutuamente benéficos na discussão de encargos e de responsabilidades e à possibilidade de construir pacotes de propostas alternativas (Thompson, 2012).

Esse efeito positivo do tempo poderá ser ilusório, porque quanto mais alargado o horizonte temporal, maior a propensão dos negociadores para sobrevalorizarem as capacidades e desvalorizarem as dificuldades de operacionalização, especialmente as relativas a diferenças culturais. A operacionalização tende a expor as partes a um efeito cumulativo e ampliado dessas diferenças, pelo facto de os gestores que negoceiam o projeto não serem os que o operacionalizam (Kumar, 2014; Kumar & Das, 2010).

Culturas onde o acordo negocial é concebido como ‘cumprimento do objetivo negocial e fim da negociação’, quase desassociam o acordo negociado da posterior operacionalização dos seus termos (Hall, 1960). Assim, o maior incentivo do negociador pode ser a obtenção de um acordo num curto espaço de tempo, como garantia do seu próprio sucesso, ainda que negligenciando as condições da sua operacionalização (Kumar & Das, 2010; Schaan & Kelly, 2007). Face a culturas onde a negociação só termina quando os objetivos são cumpridos, essa abordagem pode criar discrepâncias (Hall, 1960).

- **Local**

Para se familiarizarem, as partes podem optar por negociar em locais neutros, por exemplo onde exista entretenimento direcionado para o ‘mundo dos negócios’ o que, à medida que o processo se alonga, aumenta a pressão para chegarem a acordo, devido aos altos custos que envolve (Graham & Requejo, 2009). Negociar em ‘território neutro’, para certas culturas, deve-se à necessidade de minimizar a desvantagem associada à instabilidade política e social e à percepção que a contraparte poderá ter relativamente aos riscos económicos associados ao país (Khakhar & Rammal, 2013).

Particularmente para culturas que valorizam economicamente o tempo, negociar ‘longe de casa’ pode ser oneroso pelos custos associados à pressão do tempo que os incita a concessões precipitadas, que a contraparte explora (Manrai & Manrai, 2010). Negociar um projeto de CEI é um processo complexo, longo, com várias reuniões onde o primeiro objetivo das partes é entender mutuamente as prioridades, interesses e receios. Assim, criar familiaridade e confiança poderá passar por convidar a contraparte a conhecer a realidade do potencial parceiro (Opresnik 2014; Thompson, 2012; Ghauri, 2003).

- **Padrões de Comunicação**

Na negociação de um projeto de CEI, a cultura faz da comunicação fonte imediata de discrepâncias, ao condicionar as percepções, prover significados ao que é observado e organizar e codificar a forma de comunicar, influenciando na escolha dos termos justos ou adequados para estabelecer e selar o acordo (Hollensen, 2014). É essencial perceber que a conceção de certos termos e o seu significado variam em função da cultura, mesmo com idioma comum (Spencer-Oatey, 2011; Simintras & Thomas, 1998).

Enquanto grande parte das culturas ocidentais associa o termo ‘compromisso’ à “justiça, moral e boa-fé” (Fisher & Ury, 1991), os persas (*Ibidem*) e os mexicanos associam-no à perda de dignidade e de integridade e os russos a sinais de fraqueza (Hollensen, 2014). O negociador, mais que dominar o idioma da contraparte, precisa de entender o padrão comunicacional da sua cultura (Thompson, 2012). Intérpretes podem amenizar o não domínio de um idioma comum (Peleckis, 2014; Peterson & Shepherd 2010; Salacuse, 2010), porém, o idioma é apenas uma codificação da linguagem verbal e a comunicação, além de outros elementos⁵, inclui também a codificação da linguagem não verbal e a descodificação de uma e de outra (Spencer-Oatey, 2011; Guimarães, 2009).

Diferenças culturais na codificação e descodificação das linguagens verbal e não verbal e diferentes

⁵ Envolve emissor, recetor, mensagem, código, canal, contexto, *feedback* e as respetivas funções de cada um (Guimarães, 2009).

percepções da influência dos elementos da comunicação no processo comunicacional, criam diferentes padrões de comunicação (Hollensen, 2014). Culturas de baixo contexto comunicam diretamente, colocam na mensagem, através da linguagem verbal, o significado que pretendem transmitir, já culturas de alto contexto comunicam indiretamente e parte substancial do significado da mensagem reside na linguagem não verbal, no tom de voz, no contacto visual, nos movimentos corporais (Hollensen, 2014; Sarkar, 2010; Hall & Hall, 1990a), nos silêncios (Saeed, 2008) e depende muito do contexto (Hall, 1989).

A comunicação direta privilegia a assertividade e a argumentação lógica e factual, o que para certas culturas é agressivo (Hollensen, 2014) ou sinal de arrogância. Culturas com comunicação indireta, antes das propostas, apresentam longas e detalhadas explicações, esperando reciprocidade da contraparte (Sebenius, 2009a). Um ‘desperdício de tempo’ irritante (Sebenius & Qian, 2008) e até insultuoso para culturas com comunicação direta que apresentam os objetivos e fornecem explicações apenas quando solicitadas (Hollensen, 2014; Graham & Requejo, 2009).

Apesar da expressão do olhar, ou “*nunchi*” (Saeed, 2008), ser fonte de informação em qualquer padrão de comunicação, certas culturas interpretam o contacto ocular direto como falta de educação (Okoro & Day, 2013) ou agressividade, enquanto outras interpretam a falta desse contacto como uma reação a algo que fazem de errado (Saeed, 2008). Há culturas que intercalam a interação negocial com períodos de silêncio, refletindo sobre as propostas, causando impaciência na contraparte o que a pode levar a fazer concessões precipitadas (Cavusgil et al., 2013; Graham & Requejo, 2009; Saeed, 2008).

• Conflitos

Quando duas empresas negociam um projeto de CEI, é comum surgirem discrepâncias que possam gerar conflitos, de interesses ou de valor (Das & Kumar, 2011b). Conflitos de interesses podem estar relacionados com intenções diferentes na alocação dos recursos do projeto (Thompson, 2012). Os conflitos de valor podem resultar de reais limitações na provisão de recursos para o projeto ou de percepções de iniquidade na contribuição de cada uma das partes (Thompson, 2012; Brett, 2007).

Devido ao “efeito de dotação”⁷ as partes tendem a sobrevalorizar a sua contribuição e a desvalorizar a

⁶ Conceito sul-coreano com duas aceções, uma positiva relacionada com a capacidade de ‘ler os estados mentais’ dos outros na sutileza dos sinais por eles emitidos e usar essa informação para rápida e habilmente orientar as situações sociais, e uma negativa relacionada com preocupações sobre as hierarquias sociais, uma forma de pressão sobre aqueles que têm menos poder e que pode até ser um meio para criticar uma pessoa (Robertson, 2019).

⁷ Refere-se à tendência do indivíduo para, na posição de vendedor, exigir um preço muito mais elevado para um determinado bem do que aquele que está disposto a pagar pelo mesmo bem se tiver de o comprar (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1991).

contribuição da contraparte, por isso, além de ser difícil mensurar contribuições intangíveis, como a perícia e a experiência, as partes podem não concordar com o método. Estas discrepâncias podem traduzir-se em conflitos relativos à divisão das responsabilidades e dos lucros (Schaan & Kelly, 2007).

Mais que “discutir valores e interesses económicos”, “discutir valores culturais e morais” pode causar “conflitos de consenso” e reduzir a capacidade de obter acordos benéficos (Thompson, 2012, p. 29). Um exemplo é a definição de quem tem competência para gerir uma certa atividade, porque há culturas que associam a competência ao conhecimento e ao desempenho e outras que a associam ao *status* que resulta da idade, do género, do cargo e das conexões (Okoro & Day, 2013; Kania, 2010).

2.5.1.4 Formulação de uma Estratégia Negocial

Na negociação de um projeto de CEI, a estratégia é um plano definido em função da situação negocial (Sae, 2008), dos objetivos e alternativas e das preferências em relação às alternativas e objetivos da contraparte. O negociador, depois de formular a estratégia, seguindo um conjunto de tópicos elencado na Tabela 3, deverá demonstrar aos colaboradores da empresa como a desenvolverá na prática, procurando *feedback* que lhe permita melhorá-la (Peterson & Shepherd 2010; Fells, 2009; Brett, 2007).

Tabela 3 : Tópicos para formulação de uma estratégia negocial

-
- Definir os pontos fundamentais de uma proposta aceitável (Opresnik 2014; Schaan & Kelly, 2014).
 - Perceber que existem duas partes e que não poderá controlar o rumo da negociação (Fells, 2009).
 - Focar a discussão nas questões estratégicas e nos objetivos e não nas posições (Sae, 2008; Brett, 2007).
 - Enfatizar os problemas e não as personalidades (Bhagat et al., 2012; Sae, 2008).
 - Definir que informação solicitar, caso não seja abertamente fornecida (Thompson, 2012).
 - Fundamentar as posições de forma objetiva (Sae, 2008).
 - Listar as questões conflituosas identificadas e desenvolver alternativas (Ghauri, 2003).
 - Definir que concessões podem ser atendidas e como rejeitar as que não podem (Thompson, 2012; Brett, 2007).
 - Ordenar a discussão das questões (Kumar, 2014), mas preparar-se para as discutir sem sequência pré-definida (Sae, 2008).
 - Organizar a agenda negocial (Opresnik 2014; Ghauri, 2003).
-

Organizar a agenda negocial permite controlar o processo negocial, enfatizando os próprios pontos fortes e as debilidades da contraparte, mas pode revelar a posição sobre questões conflitantes e permitir à contraparte desenvolver argumentos e defender a sua posição (Ghauri, 2003). Planos prévios permitem antecipar cenários e treinar o desempenho (Opresnik 2014; Peterson & Shepherd 2010). As questões do protocolo (Hollensen, 2014), a formalidade da indumentária, da apresentação, dos agradecimentos e eventuais ofertas devem ser revistos (Sarkar, 2010), mas o arranjo da sala onde os negociadores se reunirão será a mensagem inicial. Certas culturas preferem negociar frente a frente, uma abordagem competitiva que pode ser desconfortável para culturas que privilegiam a disposição circular e o mesmo ângulo de visão entre negociadores, uma abordagem mais cooperativa (Sae, 2008).

“Muitas vezes o sucesso negocial depende da eficaz preparação, quanto melhor conhecer a contraparte e o contexto da negociação, melhores resultados serão alcançados” (Peleckis, 2014, p. 73). Opresnik (2014, p. 13) cita Benjamin Franklin, referindo que “falhar a preparação é preparar-se para falhar”.

2.5.2 Troca de Informações e Construção de Relacionamentos

Esta etapa caracteriza-se pelo início das interações negociais “cara-a-cara”, da troca de informações e das ações intentadas para saber “quem é quem” (Saeed, 2008; Graham & Sano, 2003), expondo os negociadores às “diferenças culturais e de estilos de negociação” (Manrai & Manrai, 2010, p. 70).

- **Expetativas e Objetivos da Interação: *Troca de Informação***

Os diferentes padrões culturais de comunicação refletem-se na propensão para partilhar informação (Sarkar, 2010). Algumas culturas confiam na troca direta de informações e esperam que, após uma breve interação informal, as partes avancem para as questões negociais, através da partilha aberta de informação sobre os objetivos, as necessidades e as alternativas (Bhagat et al., 2012; Graham & Sano, 2003). Para outras culturas, a confiança é um pré-requisito para a troca de informações, mas a sua construção leva tempo e implica o envolvimento das partes em rituais, cerimónias e outros eventos sociais (Long & Clerk, 2013; Mujtaba, 2013; Sakakibara & Kimura, 2013; Bhagat et al., 2012).

A sinalização da disponibilidade para abordar as questões negociais ocorre durante esses eventos, ainda assim, os negociadores de determinadas culturas tendem a não confiar na troca direta de informações, frustrando as expetativas de negociadores de culturas orientadas para o negócio (Saeed, 2008). Algumas culturas solicitam muita informação, mas são muito cautelosas com a informação que partilham, que muitas vezes é imprecisa ou ambígua (Bhagat et al., 2012; Graham & Sano, 2003). A solicitação de muita informação está relacionada com o processo de tomada de decisão e a necessidade de esclarecer e convencer os superiores hierárquicos acerca da valia do acordo (Graham & Sano, 2003; Saeed, 2008).

- **Expetativas e Objetivos da Interação: *Construção de Relacionamentos***

A troca informal de informações ou de informações não relacionadas com negócios são características do processo de construção de relacionamentos, essenciais para negociar com culturas que prezam a confiança e que, além de estenderem a negociação a interações sociais, tendem a solicitar várias reuniões informais para promover o conhecimento mútuo (Hollensen, 2014), a identificação de problemas e a capacidade de os resolver (Ahammad et al., 2016; Graham & Requeijo, 2009).

Culturas que regem as relações empresariais por via de regras e contratos, desvalorizam a construção

desses relacionamentos (Bhagat et al., 2012, p. 106) e procuram avançar para a etapa negocial, para a persuasão e concretização do acordo, confiando nos meios legais para resolver problemas futuros (Sarkar, 2010; Graham & Sano, 2003). Em culturas onde os relacionamentos regem os negócios, o tempo investido em atividades para construir relacionamentos visa evitar problemas futuros ou garantir que, se surgirem, poderão ser resolvidos na base dos relacionamentos criados, por isso, esta etapa é a mais relevante do processo negocial (Bhagat et al., 2012; Sarkar, 2010). “Em culturas orientadas para o negócio, os relacionamentos nascem dos negócios, nas culturas orientadas para os relacionamentos, os negócios nascem dos relacionamentos” (Sebenius, 2009a, p. 06).

2.5.3 Negociação

Lato sensu, a negociação é o próprio processo negocial, *stricto sensu* é uma etapa desse processo que acontece quando as partes têm a percepção de que o poderão “influenciar, de tal forma que o resultado decorrente será melhor face ao que resultaria da mera aceitação ou rejeição da oferta da contraparte” (Ghauri, 2003, p. 03) ou quando o compromisso é importante (Sae, 2008). Num projeto de CEI, o nível de compromisso obtido (Kumar, 2014; Kale & Singh, 2009; Das & Kumar, 2009) reflete a capacidade de influência do negociador no rumo do processo negocial (Gaspar & Schweitzer, 2013).

Nesta etapa, o processo negocial torna-se basicamente “um processo de comunicação [...] para obter um acordo sobre uma ação futura” (Salacuse, 2010, p. 200), “no qual, pelo menos um indivíduo tenta persuadir outro a mudar as suas ideias ou comportamentos” (Sae, 2008, p. 310). Na negociação de um projeto de CEI, as partes tentarão persuadir-se mutuamente, convencer a contraparte da valia do seu contributo e dos resultados que apenas poderão alcançar em conjunto (Beamish & Lupton, 2009). Culturas orientadas para as regras são muito ativas na persuasão, enquanto as culturas que valorizam mais os relacionamentos tendem a ‘ouvir em público e decidir em privado’ (Salacuse, 2015).

Este processo de comunicação poderá envolver diferentes canais, como *emails* ou videoconferências, antes e depois das interações cara-a-cara (Bhagat et al., 2012), porém, entre culturas diferentes, essas interações são essenciais (Hollensen, 2014; Manrai & Manrai, 2010; Graham & Sano, 2003) e o aspeto mais difícil de gerir no processo negocial (Graham & Requejo, 2009; Graham & Sano, 2003). O negociador tem de prestar atenção às palavras e ações da contraparte, ao mesmo tempo que presta atenção às suas próprias palavras e ações e ao impacto que causam na contraparte (Salacuse, 2010).

Esta confrontação entre diferentes padrões culturais de comunicação promove um efeito cumulativo entre vários tipos de discrepâncias, tornando-se na sua maior fonte (Thompson, 2012). O acertado

planeamento e preparação da negociação e um eficaz processo de construção de relacionamentos podem minimizar o impacto desse efeito cumulativo (Fells, Rogers, Prowse, & Ott, 2015), enquanto o desacerto, a impreparação e a ineficácia darão ‘vida própria’ às discrepâncias (Sarkar, 2010).

Na comunicação para a criação de condições para um acordo, as partes tomam decisões e assumem posições congruentes com os seus objetivos e alternativas, mas condicionadas pela informação por elas recolhida e com elas partilhada, bem como pela informação não recolhida ou que lhes foi ocultada. Nas etapas anteriores, a recolha e a partilha de informação dificilmente são completas, criando uma assimetria de informações (Ribbink & Grimm, 2014; Gaspar & Schweitzer, 2013) incompletas que tornam a comunicação imprecisa (Bratianu et al., 2011). No início desta etapa, “80% dos objetivos das partes permanecem por revelar” (Opresnik, 2014, p. 18). Esta condicionante tende a enviesar as decisões e as posições negociais, porque induz as partes a assumir as mesmas prioridades (Gelfand & Christakopoulou, 1999) ou objetivos incompatíveis (Salacuse, 2015; Sarkar, 2010; Adair & Brett, 2005).

• Condicionantes do Fluxo de Informação

A minimização das discrepâncias, o esclarecimento de objetivos, prioridades e necessidades e a criação de condições para um acordo mutuamente benéfico serão funções do fluxo de informação válida nesta etapa (Aslani et al., 2016; Zarankin & Wall-Jr, 2012; Brett, 2007). Apesar da relação positiva entre o fluxo de informação e os resultados, várias condicionantes e fatores culturais poderão limitar esse fluxo.

Inexistência: a não partilha de informação poderá acontecer porque as partes não possuem práticas de recolha de informação (Kumar & Worm, 2003) ou porque a escassez de recursos e a relação custo/benefício obriga a definir prioridades, impedindo a obtenção de toda a informação necessária (Ribbink & Grimm, 2014; Bratianu et al., 2011).

Valorização deficiente: a valorização da informação pode impedir a sua partilha por não ser percebida como relevante (Kumar & Worm, 2003) ou porque a parte que a detém considera óbvio que a contraparte já possui essa informação (Strutton, Tran, & Taylor, 2013). Outra razão relaciona-se com o valor mutável da informação, em função do momento no tempo e do contexto em que está disponível (Kumar & Worm, 2003) ou da pessoa que a utiliza, assim, a sua partilha com a pessoa errada ou em momento inoportuno, pode torná-la menos valiosa (Bratianu et al., 2011; Adair & Brett, 2005).

Manipulação: a informação, enquanto fonte de poder (Khakhar & Ahmed, 2017; Peleckis, 2016), poderá ser ocultada ou dissimulada (Gaspar & Schweitzer, 2013; Strutton et al., 2013; Bratianu et al., 2011), com intenção de reduzir o valor da BATNA da contraparte e de a induzir a tomar decisões

favoráveis (Khakhar & Ahmed, 2017; Thompson, 2012), reforçar o próprio poder negocial ou manter o equilíbrio, quando existe a expectativa de que a contraparte poderá usar táticas ‘enganosas’ para obter maior poder negocial (Peleckis, 2016; Adair & Brett, 2005).

- **Condicionantes Culturais**

A interpretação das informações e do próprio processo comunicacional podem condicionar o fluxo válido da informação, porquanto implica decodificar mensagens entre diferentes padrões culturais de comunicação. Esses padrões, além de incluírem diferentes idiomas e/ou dialetos, estão associados a diferentes estilos e propensões para a partilha aberta de informações (Sarkar, 2010), fatores que se interligam e determinam como os negociadores se expõem perante a contraparte (Hollensen, 2014).

A propensão para a partilha aberta de informações dificilmente deixará de relacionar-se com a auto-proteção, i.e., a necessidade de preservar a integridade do caráter ou a imagem e reputação, em função de valores e normas sociais (Thompson, Lucas, & Hall, 2014). Essa necessidade existe em todas as interações, porém, porque a cultura provê significados e conotações distintas a palavras e ações, a negociação intercultural amplifica-a e limita ainda mais o fluxo de informação válida (Okoro, 2012).

Preservar a imagem e a reputação é uma necessidade que, em diversas culturas, poderá ser exacerbada quando o idioma utilizado na negociação não é o idioma nativo de uma ou de ambas as partes, pela relutância em assumir dificuldades no seu domínio (Graham & Requejo, 2009). Nesse cenário, os mal-entendidos e a assimetria de informação, assim como o seu impacto no processo negocial, agravar-se-ão pelo que é um excelente exemplo do efeito cumulativo associado à confrontação entre diferentes padrões culturais de comunicação e da sua capacidade para ‘dar vida própria’ às discrepâncias negociais.

Se existirem vários fatores de pressão, sobretudo se a informação for escassa, a personalidade e as qualidades pessoais do negociador, como a escuta ativa, a empatia, o controlo das emoções, a comunicação persuasiva, o trabalho em equipa e a sensibilidade à forma como o seu comportamento é percebido e afeta os outros podem ser decisivas (Salacuse, 2010; Fells, 2009; Ghauri, 2003).

2.5.4 Pós Negociação

Após um consenso estratégico relativo às questões essenciais (Ghauri, 2003), as partes podem ter margem de manobra para ceder em questões menos importantes em troca de reivindicações relevantes, não apenas para efetivar o acordo (Bratianu et al., 2011; Salacuse, 2010; Saeed, 2008), mas para reforçar um compromisso mútuo e fundamental para a cooperação (Graham & Requejo, 2009).

Culturas que privilegiam a discussão sequencial das questões negociais, tendem a fazer desta etapa uma aproximação ao acordo final, através de pequenas concessões (Hollensen, 2014; Bhagat et al., 2012). Em contraste, culturas com uma abordagem holística do processo negocial tendem a esperar pelo final da negociação para fazer concessões relativas a todo o pacote de questões discutidas, causando a percepção de um acordo abrupto (Bhagat et al., 2012; Simintras & Thomas, 1998). Há culturas onde os gestores de topo apenas se envolvem no processo negocial nesta etapa, para assinar o acordo, depois de fechadas todas as questões, o que para certas culturas é difícil de entender. Se a ‘formalidade cerimoniosa’ para assinar o acordo transmite um sentido de importância atribuído à negociação, o esquivar do gestor de topo à discussão das questões específicas, transmite uma percepção trivial do processo negocial (Graham & Requejo, 2009; Graham & Sano, 2003).

Após concordar sobre a maioria das questões, a forma de oficialização do projeto de CEI pode gerar discrepâncias entre culturas que valorizam os relacionamentos e privilegiam o “acordo de cavalheiros”, selado por um “aperto de mão”, e culturas orientadas para os negócios, onde a norma é a assinatura de um contrato (Hollensen, 2014, p. 690; Simintras & Thomas, 1998, p. 22). Num projeto de CEI, a tendência será formalizar o acordo através de documentos legalmente reconhecidos (Salacuse, 2010), sujeitos a adaptações culturais (Bhagat et al., 2012), pelo que a escolha da linguagem e dos termos para redigir esses documentos pode, em si mesma, tornar-se uma negociação (Ghauri, 2003).

2.5.5 Cognição Pós Negociação

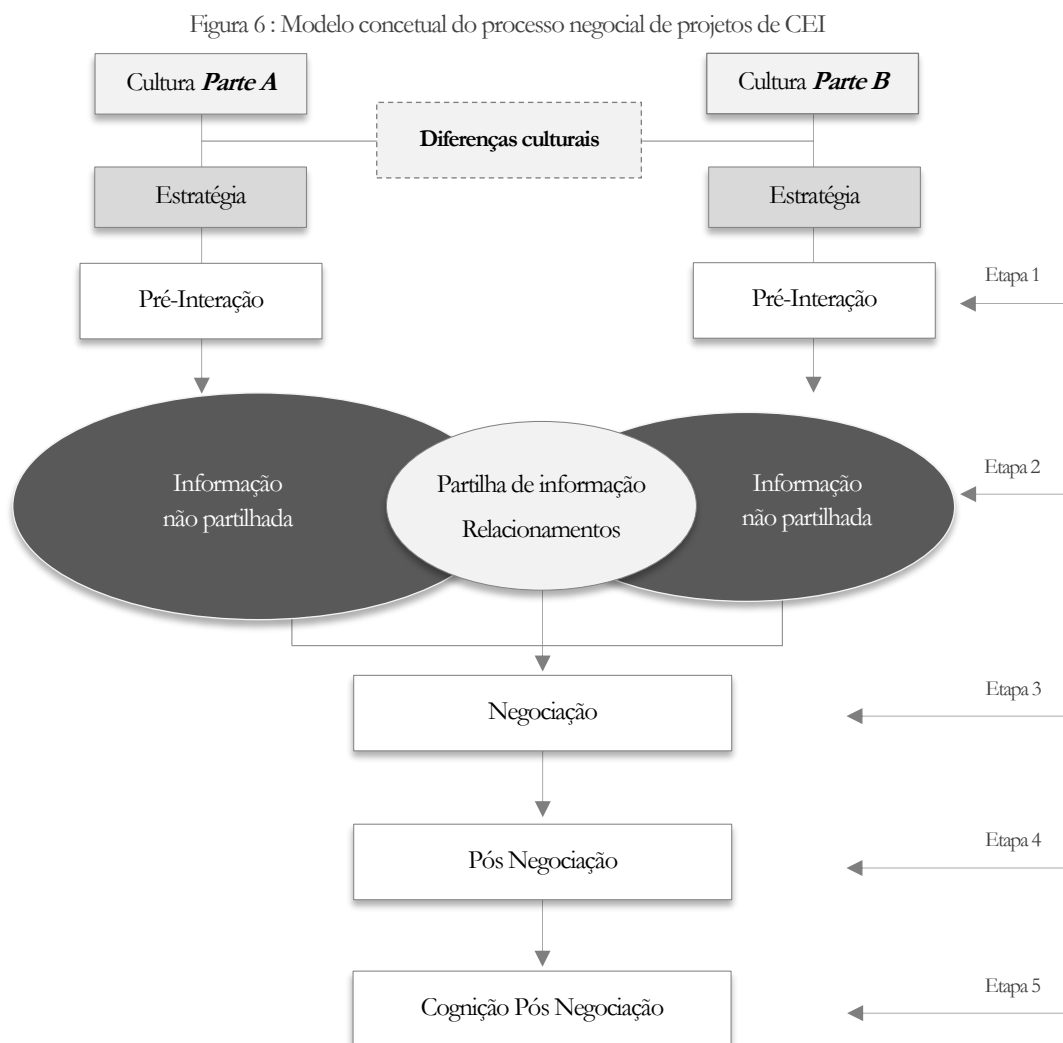
As disposições cognitivas pós negociação referem-se à interpretação e avaliação do processo negocial e à sua influência em futuras interações negociais, inclusive na disponibilidade para manter essas interações (Voeth & Lenzing, 2017). Tal facto torna-as especialmente relevantes na negociação de projetos de CEI, devido à necessidade de várias reuniões na fase da formação e às renegociações futuras associadas à operacionalização e ao desenvolvimento dos projetos (Kumar, 2014).

Sem perspectivas de futuras interações, as partes tendem a ser mais ambiciosas nas exigências e menos generosas nas concessões (Long & Clerk, 2013). A expectativa inicial de obter grandes concessões, sem ter de ceder a exigências, afetará a percepção da satisfação (Long & Clerk, 2013; Patton & Balakrishnan, 2010). Quanto maior a diferença entre a expectativa e a solução, maior a sensação de insatisfação, uma resposta afetiva ao resultado obtido, conhecida por “paradigma da desconfirmação de expectativas” (Patton & Balakrishnan, 2010, p. 812). Esta resposta pós negocial, à luz da perspectiva de ‘causa-efeito’ (Voeth & Lenzing, 2017), estabelece uma relação ‘formação–operacionalização–desenvolvimento’ que, nos projetos de CEI determina o interesse, ou o não interesse, para voltar a interagir no futuro.

Quando não têm perspectivas de interações futuras, as partes usam o diferencial entre as expectativas e os resultados económicos para formar a sua avaliação. Em projetos de CEI, a perspectiva de interações pós negociação estará sempre presente, promovendo a consideração do valor subjetivo da negociação (Curhan et *al.*, 2010; Curhan et *al.*, 2006), o que reduz a influência do paradigma da desconfirmação de expectativas na perceção da satisfação (Patton & Balakrishnan, 2010).

2.6 Modelo Concetual para o Processo de Negociação de Projetos de CEI

Com base na revisão e análise da literatura sobre a CEI e sobre a negociação internacional, propõe-se um modelo concetual que capta e sistematiza os principais elementos e questões que caracterizam as diferentes etapas que compõem o processo negocial de projetos de CEI (Figura 6).



A partir da análise à negociação de projetos de CEI, em função das suas especificidades, o processo pode definir-se como um “movimento progressivo” (Salacuse, 2010, p. 200), constituído por etapas

(Fells, 2009), onde pessoas com origens culturais diferentes interagem num contexto cultural específico (Hollensen, 2014), procurando alinhar estrategicamente expectativas, recursos e objetivos empresariais, comuns ou compatíveis (Das & Kumar, 2011b), para definir e acordar os termos da sua interdependência e assumir um compromisso mútuo na prossecução desses objetivos (Sarkar, 2010).

Todo o processo de negociação de um projeto de CEI é influenciado por diferenças culturais, mesmo antes de qualquer interação, na sua preparação e planeamento pelas partes interessadas. Na etapa pré-interação, as diferenças culturais refletem-se ao nível da estratégia, tanto no que as partes consideram ser as formas e os procedimentos adequados para se prepararem, como nos planos que definem para, em função da situação negocial, dos objetivos e das alternativas, serem bem-sucedidas na interação.

A segunda etapa, o início das interações negociais “cara-a-cara”, expõe os negociadores às diferenças culturais e a diferentes estilos de negociar. Enquanto algumas culturas priorizam a troca aberta de informações, outras valorizam a construção de relacionamentos como forma de estabelecer as bases de confiança antes de partilharem informações relevantes. Desde início, as partes tentam criar condições favoráveis para chegarem a um acordo, contudo, fazem-no baseadas em pressupostos culturais distintos, ‘valor da informação vs valor dos relacionamentos’. Deste modo, ainda que exista a partilha de informação, cada uma das partes partilha e oculta informação em quantidades diferentes e com valor distinto, estabelecendo uma assimetria que influenciará todo o processo negocial a jusante.

A terceira etapa, a negociação propriamente dita é, em essência, o processo comunicacional através do qual cada uma das partes procura convencer a contraparte da valia do seu contributo e do que entende serem os melhores termos para um acordo que lhes permitirá obter os resultados pretendidos. Este processo comunicacional pode enviesar as decisões e as posições negociais devido a imprecisões, uma vez que está condicionado por diferentes padrões de comunicação e pela assimetria de informações incompletas, mas é com base nele que as partes formulam uma consciência e um entendimento dos problemas, das necessidades e das prioridades e concebem possíveis soluções.

Depois de concordarem em relação às questões essenciais, as partes podem utilizar cedências relativas a questões menos importantes para obter reivindicações que considerem mais relevantes, sobretudo como forma de reforçar o compromisso. Na etapa pós negociação, a valorização dos relacionamentos e preferência por um “acordo de cavalheiros”, selado por um “aperto de mão”, pode contrastar com a intransigência por um contrato assinado e provocar uma colisão entre as partes. Formalizar o acordo através de documentos legalmente reconhecidos, mas sujeitos a adaptações culturais, pode transformar a escolha da linguagem e dos termos para redigir esses documentos num processo negocial autónomo.

Sem perspectivas de futuras interações, as partes tendem a ser mais ambiciosas nas exigências e menos generosas nas concessões, avaliando a negociação com base no diferencial entre as expectativas e os resultados económicos obtidos. Em projetos de CEI essas perspectivas estarão sempre presentes, por isso, as partes tendem a considerar na sua avaliação o valor subjetivo da negociação. Devido à influência dessa avaliação em futuras interações negociais, inclusive na disponibilidade para manter essas interações, as disposições cognitivas são especialmente relevantes na negociação de projetos de CEI.

2.6.1 Estudar a Ambiguidade do Processo de Negociação de Projetos de CEI

A cultura é a grande responsável pela formação dos comportamentos individuais e organizacionais (Beugelsdijk, Kostova, Kunst, Spadafora, & Van Essen, 2018), guiando-os através de normas padronizadas invisíveis que refletem os seus valores (Schwartz 1994a; Hofstede, 1991). Em projetos de CEI, a negociação testa a capacidade de gerir a ambiguidade (Kumar, 2014), sendo que o meio imediato de a gerir é o comportamento do negociador (Ribbink & Grimm, 2014; Salacuse, 2010).

A influência dos comportamentos individuais na cooperação empresarial tem sido negligenciada, um lapso infeliz, em particular no contexto da CEI, uma vez que junta gestores cujo desenvolvimento social é resultado de diferentes culturas (Kumar & Das, 2010). Os comportamentos individuais são a forma imediata de gerir expectativas discrepantes entre as empresas, podendo catalisar emoções e decisões que reforcem ou enfraqueçam a confiança (Ribbink & Grimm, 2014; Salacuse, 2010).

A cultura contribui para formatar comportamentos, traçando uma linha entre o que é desejável e o que não é aceitável (Hollensen, 2014), o que é ou não certo (Hofstede, 1989). A cultura, por um lado, afeta a perceção de discrepâncias, por outro lado, é o principal editor dos comportamentos individuais em situações caracterizadas pela ambiguidade e incerteza (Kumar, 2014; Kumar & Das, 2010).

Projetos de CEI «[...] são um terreno fértil para examinar o impacto da cultura, porque uma característica essencial da cooperação empresarial é a sua ambiguidade e incerteza. [...] condições sob as quais, o comportamento individual é muitas vezes moldado por respostas culturalmente construídas» (Kumar & Das, 2010, p. 16).

Na negociação de um projeto de CEI, o comportamento das partes é influenciado por motivações sociais diferentes, i.e., pela pressão de corresponder à expectativa daqueles que partilham a sua cultura (Bond, 2013), podendo ampliar a ambiguidade negocial, e por motivações cognitivas, i.e., pela abertura do negociador para alterar a sua perceção em relação às questões negociais, tomando decisões de forma a convergir para um acordo (Liu et al., 2012), através da sua capacidade de agir e reagir adequadamente ao contexto intercultural em que a interação negocial acontece (Solomon & Steyn, 2017).

3 Metodologia

Para as empresas portuguesas e para a economia portuguesa, projetos de CEI podem ser mecanismos interessantes no acesso a recursos e competências complementares, que facilitem a sua adaptação à competitividade cada vez mais complexa do ambiente económico global. Esses projetos caracterizam-se por discrepâncias causadas pela ambiguidade, muitas vezes ampliada por diferenças culturais.

A negociação para criar um projeto de CEI é o primeiro teste à capacidade de gerir essa ambiguidade, assim, faz sentido estudar o comportamento do negociador, enquanto meio imediato para as empresas gerirem essa ambiguidade e as discrepâncias que promove. Especificamente, *como poderão os negociadores gerir eficazmente a ambiguidade do processo de negociação de projetos de CEI, e convergir para o acordo?*

A seguir, define-se a metodologia utilizada para tentar responder a esta pergunta, fundamenta-se a sua adequação e as suas vantagens, em função dos objetivos do estudo, e descrevem-se as regras e os procedimentos para a recolha e para a análise dos dados.

Técnica dos Incidentes Críticos

Não existem trabalhos similares relativos à negociação de projetos de CEI, porquanto a pronunciada natureza exploratória deste estudo demanda por uma investigação qualitativa, um método privilegiado para cobrir e revelar fenómenos reais (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005), aos quais não é possível aceder através de métodos estatísticos (Bott & Tourish, 2016; Doz, 2011; Gremler, 2004). Explorar problemas sociais ou humanos e “construir uma imagem abrangente, através da análise de palavras, do relato detalhado de visualizações de informantes e a condução do estudo num ambiente natural”, são a essência da investigação qualitativa (Creswell, 1998, *apud* Butterfield et al., 2005, p. 482).

Entre os métodos de investigação qualitativa, a técnica dos incidentes críticos (TIC) “facilita a observação e categorização do comportamento humano” (Fisher, Schroeder, & Tontini, 2009, p. 39), sendo uma “ferramenta bastante útil, pelo carácter criador e explorador dos estágios iniciais de uma investigação e pelo contributo para desenvolver teorias ou modelos” (Butterfield et al., 2005, p. 480).

«A técnica dos incidentes críticos abrange um conjunto de procedimentos para a obtenção de observações diretas do comportamento humano, de modo a facilitar a sua utilidade potencial na resolução de problemas práticos e no desenvolvimento de princípios psicológicos gerais» (Flanagan, 1954, p. 327).

As primeiras tentativas para reunir incidentes críticos relacionados com comportamentos eficazes ou ineficazes, de forma metodológica, aconteceram entre “1944 e 1946, em estudos a respeito da liderança

em combate e da orientação dos pilotos no exército norte-americano” (Flanagan, 1954, pp. 327-329). Inicialmente usada para determinar os requisitos críticos para o sucesso em vários postos de trabalho numa série de indústrias (Flanagan, 1954), a TIC foi sendo desenvolvida e a terminologia resulta da continuação dos estudos do exército norte-americano por um conjunto de psicólogos que, após a II Guerra Mundial, criou o Instituto Americano de Investigação (Butterfield et *al.*, 2005).

“A técnica não inclui regras rígidas para reger a recolha de dados e deve ser pensada como um conjunto flexível de princípios que devem ser modificados e adaptados para atender à situação específica” (Flanagan, 1954, p. 335). Esta flexibilidade promoveu a proliferação de abordagens e terminologias, levando ao aparecimento de formas inovadoras e perspicazes de investigação em diferentes áreas de estudo (Butterfield et *al.*, 2005), podendo ser aplicada no estudo de formas eficazes e ineficazes de fazer algo, na análise de sucessos e fracassos ou na determinação de características críticas para uma atividade ou evento (Flanagan, 1954).

3.1 Vantagens da Técnica dos Incidentes Críticos

Neste estudo, a TIC é vantajosa porque permite captar, identificar e categorizar incidentes relacionados com comportamentos negociais reais (Bott & Tourish, 2016). Outras vantagens são a sua natureza “culturalmente neutra” e a flexibilidade que incentiva os negociadores a partilharem experiências (Butterfield, Borgen, Maglio, & Amundson, 2009), sem previamente se estabelecer o que é importante, permitindo-lhes determinar que incidentes consideram relevantes quando negociam (Edvardsson, 1992), tornando-se numa fonte de informação muito rica (Gremier, 2004).

A TIC é utilizada neste estudo como ferramenta para desbravar caminhos novos na área da negociação internacional e obter informação relevante para propósitos práticos (Hughes, Williamson, & Lloyd, 2007; Chell & Pittaway, 1998), como a melhoria da eficácia na negociação de projetos de CEI.

3.2 Aplicação da Técnica do Incidentes Críticos

De acordo com Flanagan (1954), a aplicação da TIC desenvolve-se em cinco passos, a definição do objetivo geral da atividade, o planeamento e as especificações para recolha e análise dos dados, a recolha dos dados, a sua análise e a apresentação e interpretação dos resultados.

3.2.1 Objetivo Geral da Atividade

Para avaliar a eficácia ou ineficácia dos comportamentos, é essencial saber qual o objetivo da atividade em estudo (Hughes et *al.*, 2007; Flanagan, 1954). “Por norma, os objetivos resultam de frases simples

ou palavras de ordem que funcionam como slogans”, mas que devem ser validadas por especialistas na área (Flanagan, 1954, p. 337). O objetivo de uma atividade pode ser obtido junto de supervisores especializados nessa atividade ou através das pessoas que a executam (Butterfield et al., 2005).

Porque diferentes partes interessadas podem ter diferentes orientações para o objetivo da atividade, Flanagan (1954, p. 336) considera que a “descrição funcional da atividade” em causa é o melhor critério para determinar a sua finalidade ou objetivo. Compreender o objetivo geral da atividade ajuda a determinar “quem deve acompanhar a realização dessa atividade” (Butterfield et al., 2005, p. 478).

A atividade em análise neste estudo é o processo negocial de projetos de CEI, cuja descrição funcional está patente na revisão de literatura realizada e devidamente sistematizada no modelo concetual proposto para esse processo (Figura 6), que inclui a preparação e a interação entre as partes envolvidas, *tendo por objetivo concreto o acordo* em relação a um compromisso sobre ações futuras.

3.2.2 Planeamento e Especificações para Recolha e Análise de Dados

Segundo Butterfield et al. (2005) e Flanagan (1954), a avaliação e classificação dos incidentes, em função do seu contributo para o objetivo geral, devem obedecer a regras precisas e padrões específicos que garantam a objetividade das observações e a consistência metodológica. Por esses motivos, como os dois autores aconselham, antes de recolher e analisar os dados, especificam-se as regras para o fazer.

3.2.2.1 Definição das Situações a Observar

As formas eficazes (ineficazes) dos negociadores prepararem a negociação e interagirem serão comportamentos promotores (inibidores) da obtenção do acordo. Conforme sugere Flanagan (1954), o ideal seria observar diretamente os seus comportamentos no decurso desses processos. Essa possibilidade não existe, pelo que a alternativa adequada é recolher, junto de negociadores, relatos de processos negociais de projetos de CEI concretos, conduzidos por eles ou nos quais intervieram.

Este estudo visa perceber como poderão os negociadores gerir a ambiguidade do processo de negociação de projetos de CEI eficazmente e convergir para o acordo, por isso, a recolha de dados circunscreve-se às três etapas iniciais do processo negocial (Figura 6), i.e., desde o início da preparação do processo até ao momento em que o acordo é alcançado, ou as negociações terminadas/rompidas.

3.2.2.2 Incidentes Categorizáveis de Acordo com o Objetivo Geral

Os incidentes identificados serão considerados relevantes para o objetivo geral da atividade, i.e., para o acordo negocial (rompimento das negociações) de projetos de CEI, e categorizados quando:

Validação teórica: a sua natureza for congruente com a descrição funcional dos elementos do processo negocial, ou seja, quando se enquadrarem na definição das categorias fundamentadas pela revisão de literatura, um critério de validação teórica (Butterfield et al., 2005).

Relevância empírica: a sua natureza específica não permita enquadrá-los nas definições das categorias específicas existentes, mas permita a integração coerente nas definições das categorias gerais, criando novas categorias específicas ou, se essa coerência for impossível, mas a precisão, o nível de detalhe e a relação entre a intenção e/ou ação promotora do incidente e o resultado negocial forem de tal forma objetivos (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990), que justifiquem criar uma nova categoria geral.

3.2.2.3 Compreender o Impacto de um Incidente no Objetivo Geral

“Um incidente é crítico se contribuir significativamente, de forma eficaz ou ineficaz, para o objetivo da atividade” (Bitner et al., 1990, p. 73; Flanagan 1954, p. 338). Para identificar comportamentos que contribuam, de forma significativa, para a eficácia (ineficácia) do negociador em obter (não obter) acordos negociais para projetos de CEI, os dados são recolhidos e analisados da seguinte forma:

Recolha de dados relativos a sucessos e insucessos: a recolha de dados obedece à premissa de, junto de cada negociador ser solicitado o relato de um processo negocial real finalizado com acordo, caso de sucesso, e o relato de outro processo negocial real finalizado sem acordo, caso de insucesso.

Categorização: os relatos são transcritos e analisados, recorrendo ao *software* NVivo para identificar e categorizar, separadamente, incidentes relativos aos casos de sucesso e aos casos de insucesso.

Frequência: identificar e categorizar os incidentes, i.e., organizá-los por categorias e subcategorias, quer nos casos de sucesso, quer nos casos de insucesso, permite compartimentá-los em função da sua natureza e perceber com que frequência ocorrem, mas não permite inferir se a sua influência é ou não significativa para o resultado negocial obtido. Porque nem todos incidentes têm impacto significativo no resultado de uma atividade, é importante definir o seu grau de significância (Flanagan, 1954).

Na área do comportamento organizacional há uma crescente aceitação de que eventos rotineiros, aparentemente despidiendos, podem prover informação sobre práticas organizacionais e contribuir para construir teoria, enquanto eventos salientes, aqueles realçados por quem neles participa, ainda que raros e fugindo à regra, podem ser reveladores dessas práticas e ricos em informação que vai além da estatística (Bott & Tourish, 2016), assim, este estudo beneficiará de uma análise que conjugue ambos.

Saliência: após categorizar todos incidentes, os resultados serão analisados de forma interpretativa,

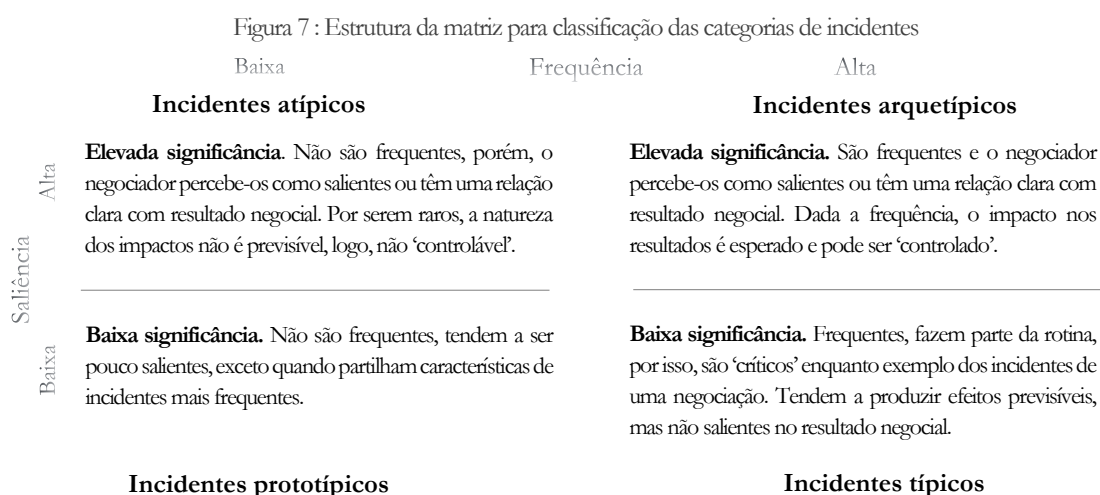
ou seja, as categorias e os seus desdobramentos serão avaliados em função da frequência e da saliência, aferida pelo relevo atribuído pelos negociadores aos incidentes que as compõem ou pela inequívoca percepção da relação entre os seus objetivos e o seu impacto no resultado negocial (Bitner et al., 1990).

3.2.2.4 Incidentes Significativos: *Matriz de Significância*

Classificação: a partir da análise interpretativa dos resultados construir-se-á uma matriz de significância, conjugando a frequência com a importância/saliência, uma estrutura proposta por Bott e Tourish (2016), que permitirá classificar as categorias e desdobramentos de acordo com a tipicidade dos seus incidentes (Figura 7), para resumir e apresentar os resultados finais de forma eficiente e útil.

Os quadrantes da matriz darão uma indicação de quão significativos para o sucesso e para o insucesso podem ser os incidentes categorizados e os comportamentos associados. Para os casos de sucesso, os incidentes categorizados em categorias de elevada significância, serão indicadores de comportamentos eficazes para os negociadores gerirem a ambiguidade negocial e obterem acordos para projetos de CEI.

Os casos de insucesso serão o grupo de controlo, minimizando o risco de inferir que incidentes frequentes estão associados a comportamentos negociais eficazes, quando são mais significativos para os casos de insucesso, logo, serão indicadores de comportamentos ineficazes e para validar que comportamentos associados a incidentes significativos para o sucesso são verdadeiramente eficazes quando, postos em termos negativos, são significativos para os casos de insucesso.



Fonte: Baseado em Bott e Tourish (2016)

3.2.3 Recolha de Dados

Face à impossibilidade de observar e classificar diretamente os dados e comportamentos, estes podem ser recolhidos com recurso a relatos de memória de incidentes ocorridos em observações passadas.

Um dos procedimentos para obtenção desses relatos é a entrevista individual, porém a confiabilidade dos dados dependerá da precisão e do nível de detalhes fornecidos pelos participantes (Flanagan, 1954). Uma vez que não foi possível observar diretamente os comportamentos, os dados deste estudo foram recolhidos através de entrevistas individuais. Em cada entrevista solicitou-se ao entrevistado, um negociador português de uma empresa portuguesa, o relato de memória de dois processos negociais de projetos de CEI com empresas estrangeiras, um caso de sucesso e um caso de insucesso.

Basear este estudo em dados recolhidos junto de empresas portuguesas deve-se ao especial interesse que a CEI pode representar para as PME, enquanto mecanismo facilitador da sua atividade em mercados externos na procura pela adaptação ao ambiente económico global. Pela relevância das PME no tecido empresarial português, esse interesse estende-se à economia portuguesa. À luz desse interesse contactaram-se 78 PME portuguesas potencialmente participantes em projetos de CEI.

Obter dados, junto de negociadores portugueses, relativos a processos em que negociaram com negociadores estrangeiros visa, por um lado, que esses dados reflitam possíveis ambiguidades promovidas por diferenças culturais e, por outro lado, captar aspetos culturais relacionados com a forma de gerir essa ambiguidade e ultrapassar discrepâncias, de modo a obter um acordo.

3.2.3.1 Dimensão e Composição da Amostra

Relacionado com a recolha de dados está a dimensão da amostra, que para a TIC é determinada pela cobertura adequada que o número de incidentes críticos observados ou relatados faz da atividade que se estuda (Butterfield *et al.*, 2005). Desse modo, entre o dia 18 de outubro e o dia 29 de novembro de 2018, recolheram-se 10 entrevistas cujos incidentes identificados e categorizados atingiram a exaustão (Flanagan, 1954), o que corresponde à saturação teórica, momento em que deixou de ser necessário criar e, neste caso, utilizar novas categorias para categorizar os novos incidentes (Bott & Tourish, 2016), um critério que confere confiabilidade e valida a aplicação da TIC (Andersson & Nilsson, 1964).

Na Tabela 4 estão identificadas as empresas e as pessoas entrevistadas, numeradas as entrevistas e os relatos e listada a cronologia da sua recolha e análise, sendo que a entrevista 'E5' permitiu recolher dois casos de sucesso, relatos 'E5/S5a' e 'E5/S5b'. Enquanto a saturação teórica para os casos de sucesso se verificou na análise ao relato obtido na oitava entrevista, 'E8/S8', para os casos de insucesso, a saturação teórica apenas se verificou na análise ao relato obtido na décima entrevista, 'E10/I10'. Na Tabela 5 apresenta-se uma breve descrição para cada um dos relatos obtidos, caracterizando-os essencialmente em termos de intervenientes, objetivos e resultados.

Tabela 4 : Lista das entrevistas realizadas e caracterização das empresas onde foram recolhidas

Casos N.º da entrevista/N.º do relato E=Entrevista; S=Sucesso; I=Insucesso	Empresa	Setor de atividade	Localidade	Entrevistado	Cargo	Data	
						Entrevista	Análise
E1/S1 e E1/I1	Portugaliacork, S.A.*	Cortiça	S. M. da Feira	Cristiano Santos	Gestor de mercados	18-10-2018	24-10-2018
E2/S2 e E2/I2	Mamoa.eu	<i>Mobiliário</i> Design e decoração de interiores	Ermesinde	Ivo Santos	Administrador	24-10-2018	27-10-2018
E3/S3 e E3/I3	DelightFull **		Rio Tinto	Joana Reis	Gestora de marcas	01-11-2018	03-11-2018
E4/S4 e E4/I4	Lasa, S.A.**	Têxtil lar	Guimarães	Dores Ferreira	Comercial	07-11-2018	08-11-2018
E5/S5a, E5/S5b, e E5/I5	José Neves & Cia., Lda.***	Embalagens de cartão	Guimarães	Miguel Araújo	Gestor de compras	09-11-2018	12-11-2018
E6/S6 e E6/I6	Herdmar, S.A.	Cutelaria	Guimarães	Manuel Castro	Gestor de mercados	09-11-2018	12-11-2018
E7/S7 e E7/I7	Pé de Chumbo	Têxtil vestuário	Guimarães	Alexandra Oliveira	Proprietária	13-11-2018	14-11-2018
E8/S8 e E8/I8	ACL Impex, Lda.	Têxtil lar	Guimarães	Catarina Sena	Diretora financeira	19-11-2018	01-12-2018
E9/S9 e E9/I9	TMR Fashion Clothing, Lda.	Têxtil vestuário	Guimarães	Miguel Máximo	Diretor de marketing	27-11-2018	01-12-2018
E10/S10 e E10/I10	SteelPlus, Lda.	Moldes	Vale de Cambra	Luís Lima	CEO	29-11-2018	01-12-2018

Notas: * Entrevista obtida pelo Skype. ** Entrevista a elemento da equipa negocial, mas que não foi responsável por conduzir o processo negocial. *** O negociador relatou dois processos negociais que conduziu com sucesso.

Caracterização das empresas onde foram recolhidos os dados

Portugaliacork, S.A.: Produz uma vasta gama de artigos de cortiça, mas nem todos são produto final, fazendo parte da cadeia de valor de várias empresas, fornecendo produtos intermédios.

Mamoma.eu: Dedicar-se ao fabrico de mobiliário personalizado de elevada qualidade, com design inspirador e procura trabalhar em parcerias *b2b* com arquitetos ou designers de interiores.

DelightFull: Marca pertencente a uma empresa de design e decoração de interiores, está vocacionada para a iluminação. Trabalha com parceiros da hotelaria e do imobiliário para ganhar notoriedade.

Lasa, S.A.: Fabrica e comercializa artigos de cama e banho para vários segmentos (casa, hotel, moderno, clássico), com marcas próprias e também sob licença de marcas internacionais.

José Neves & Cia., Lda.: Produz embalagens em vários tipos de cartão e investe nas relações a longo prazo com vários fornecedores estrangeiros, procurando a compra eficiente de matérias-primas.

Herdmar, S.A.: Empresa centenária que fabrica talheres de mesa, exporta para mais de 50 países e regularmente cria coleções em parceria com empresas de outros setores para ganhar notoriedade.

Pé de Chumbo: É uma marca/atelier de moda de roupa para senhora no segmento de luxo que se internacionalizou em 2007 e trabalha quase em exclusivo com um parceiro, uma rede de lojas turca.

ACL Impex, Lda.: Fabrica roupas de cama, aposta na especialização e na gestão eficiente, ao ponto de estabelecer parcerias para gerir a produção, o stock e a distribuição de outras marcas.

TMR Fashion Clothing, Lda.: Concebe e fabrica vestuário casual e, com visão a longo prazo, possui várias ferramentas para auxiliar ao planeamento eficiente das coleções dos seus parceiros.

SteelPlus: Produz moldes metálicos para injeção de plásticos quase em exclusivo para o mercado externo, minimiza os riscos através da competência técnica e da comunicação com os parceiros.

Tabela 5 : Caracterização dos casos de sucesso e dos casos de insucesso

Caso	Descrição do caso
E1/S1	O caso relatado é referente a um processo negocial bem-sucedido, no qual a empresa Portugaliacork chegou a acordo com um parceiro sueco para lhe fornecer um produto específico que é incorporado no produto final, através de um processo produtivo desenvolvido por uma terceira empresa, num terceiro mercado.
E1/I1	Refere-se a um processo negocial malsucedido, no qual a empresa Portugaliacork tinha como objetivo chegar a acordo com um potencial parceiro espanhol para estabelecer uma rede comercial em Espanha.
E2/S2	Processo negocial de sucesso, no qual a empresa Mamoa estabeleceu um acordo com a empresa responsável pela reabilitação do terminal VIP do aeroporto de Luanda, em Angola, para colaboração ao nível da decoração.
E2/I2	Trata-se de um processo negocial em que a empresa Mamoa tentou, sem sucesso, chegar a acordo com um potencial parceiro suíço, uma arquiteta, para colaborar num projeto de reabilitação de interiores na Suíça ao nível da decoração.
E3/S3	Refere-se a um processo negocial em que a empresa DelightFull conseguiu um acordo com uma empresa de <i>real state</i> norte-americana, para colaboração num projeto <i>staging</i> nos EUA.
E3/I3	Processo negocial no qual a empresa DelightFull tentou, mas não conseguiu, chegar a acordo com um cliente norte-americano para lhe fornecer produtos de iluminação que necessitavam de certificação específica nos EUA.
E4/S4	Referente a um processo negocial em que a empresa Lasa, S.A. estabeleceu um acordo com um grossista alemão para lhe fornecer artigos de cama e banho para o setor hoteleiro.
E4/I4	Refere-se a um processo negocial em que a empresa Lasa, S.A. procurou, sem sucesso, chegar a acordo com um potencial cliente espanhol para desenvolver e produzir uma coleção de colchas para cama.
E5/S5a	Trata-se de um processo negocial no qual a empresa José Neves, Lda. negociou com sucesso as condições de um contrato para aquisição continuada de um produto intermédio a um fornecedor chinês, que já tinha um comprador em Portugal com direito de exclusividade.
E5/S5b	Refere-se a um processo negocial no qual a empresa José Neves, Lda. negociou com sucesso as condições de um contrato para aquisição continuada, também a um fornecedor chinês, de um produto para posterior revenda.
E5/I5	Processo negocial no qual a empresa José Neves, Lda. tinha como objetivo chegar a acordo com um potencial fornecedor russo e estabelecer um contrato para a compra de um produto intermédio, mas não o conseguiu.
E6/S6	Referente a um processo negocial bem-sucedido, entre a empresa Herdmar, S.A. e o museu MOMA, nos EUA, para este museu comercializar alguns modelos de talheres fabricados pela empresa portuguesa.
E6/I6	Trata-se de um processo negocial em que a empresa Herdmar, S.A. tentou, sem sucesso, estabelecer um acordo com um distribuidor iraniano para comercializar os produtos da marca Herdmar no Irão.
E7/S7	Refere-se a um processo negocial em que o atelier Pé de Chumbo negociou, com sucesso, o fornecimento de roupa de senhora a uma cadeia de lojas de roupa turca, posteriormente estendido a um acordo de exclusividade.
E7/I7	Este relato não foca processos negociais específicos, mas integra um conjunto de considerações que o negociador da empresa Pé de Chumbo fez em relação aos fatores que, na sua opinião, contribuem para o insucesso da negociação com potenciais parceiros internacionais.
E8/S8	Trata-se de um relato muito rico em informação e é referente a um processo negocial entre a empresa ACL Impex e um distribuidor inglês, com objetivo conseguido de estabelecer um contrato de licenciamento, para a empresa portuguesa produzir e comercializar artigos com a marca desse distribuidor e parceiro.
E8/I8	Este relato refere-se a um processo negocial entre a empresa ACL Impex e um parceiro espanhol para revisão das condições da parceria. Integra um conjunto de considerações que o negociador da ACL Impex fez em relação aos fatores que, na sua opinião, contribuem para o insucesso da negociação com potenciais parceiros internacionais.
E9/S9	Processos negociais nos quais a empresa TMR tinha como objetivo estabelecer parcerias para produzir e fornecer vestuário a retalhistas holandeses no segmento casual <i>fashion</i> . No caso de sucesso percebe-se o foco no potencial valor da parceria negociada, no caso de insucesso percebe o foco no valor de parcerias anteriores com a concorrência.
E9/I9	
E10/S10	Referente a um processo negocial em que a SteelPlus, Lda. conseguiu ganhar o concurso para o desenvolvimento e produção de um molde metálico para injeção de plásticos, para um fabricante alemão da indústria aeronáutica.
E10/I10	Processo negocial em que a SteelPlus, Lda. tentou, mas não conseguiu ganhar o concurso para desenvolver e produzir um molde metálico para injeção de plásticos, para um fabricante espanhol na indústria automóvel.

Excetuando a entrevista 'E1', obtida via Skype, as restantes foram efetuadas presencialmente e todas foram gravadas em suporte digital áudio, transcritas e analisadas logo após a recolha, como aconselha Flanagan (1954), com o intuito de refletir de forma o mais precisa possível na categorização, a associação entre os incidentes e o contexto e relevo que o negociador lhe conferiu durante o relato.

As entrevistas foram guiadas por um conjunto de perguntas abertas, como sugere Creswell (2012), suportadas pela revisão de literatura, mas sem qualquer sequência prévia, com o objetivo de incentivar os negociadores a falarem livremente sobre os casos (Hughes et al., 2007). Pontualmente colocaram-se questões mais objetivas, para esclarecer algumas informações relatadas (Butterfield et al., 2009).

Caracterização da Amostra

Genericamente, dos 21 casos que compõem a amostra, 11 sucessos e 10 insucessos, caracterizados na Tabela 5, 10 casos são de negociações com o objetivo de aumentar quotas de mercado (E2/S2; E4/S4; E4/I4; E6/S6; E6/I6; E7/I7; E9/S9; E9/I9; E10/S10; E10/I10), 5 para entrar em novos mercados (E1/S1; E1/I1; E2/I2; E7/S7; E8/S8), 4 para ganhar eficiência produtiva (E5/S5a; E5/S5b; E5/I5; E8/I8) e 2 para ganhar notoriedade e eficiência no marketing (E3/S3; E3/I3).

3.2.4 Análise dos Dados

O objetivo da análise dos dados é resumi-los e descrevê-los de forma eficiente, para que possam ter aplicabilidade prática. Para sistematizar os incidentes que podem estar associados à eficácia (ineficácia) na gestão da ambiguidade na negociação de projetos de CEI, com o *software* NVivo construiu-se um esquema de categorização [um “quadro de codificação” de acordo com Chell (2004, p. 50)], que evoluiu com a análise e permitiu resumir, descrever e compartimentar os dados obtidos. Para evitar comprometer a abrangência, especificidade e validade dos dados, essa construção incluiu a criação de um quadro de referência, formulação de categorias e definição e explicação do grau de especificidade para a categorização e apresentação dos incidentes identificados (Flanagan, 1954).

Quadro de Referência

O quadro de referência corresponde à definição da natureza geral das categorizações, deve refletir-se em títulos de categorias gerais, utilizadas para agrupar os incidentes de forma fácil, precisa e coerente com a utilização que se pretende dar aos dados (Flanagan, 1954). Neste estudo, a finalidade dos dados é identificar comportamentos que possam estar associados à eficácia dos negociadores portugueses quando procuram obter acordos negociais para projetos de CEI.

O quadro de referência inicial (QRI) é constituído por 18 categorias gerais, que correspondem aos 18 elementos do processo negocial identificados na Tabela 6, cuja natureza geral foi definida a partir da revisão de literatura realizada. Desta forma, as categorias gerais associam os incidentes identificados ao conteúdo funcional do processo negocial de projetos de CEI de forma fundamentada, o que valida a natureza dos dados obtidos, em termos de abrangência e coerência com o propósito da sua utilização.

Tabela 6 : Elementos, questões e discrepâncias do processo negocial de projetos de CEI

Elementos negociais		Discrepâncias			
1ª Etapa – Fundamentos da posição negocial	Concetualização do processo negocial		Derrotar a contraparte		Mútuo benefício
	Âmbito da Negociação ^{QRI}	Acesso aos canais de comunicação e a informação confiável			
		Condicionantes legais		Condicionantes culturais	
	Interesses e Objetivos ^{QRI}	Acordo contratual		Compromisso com o projeto	
		Económicos e mensuráveis		Relacionamentos duradouros	
		Demasiado ambiciosos e inatingíveis		Ambiciosos, mas realistas e exequíveis	
		Interpretação do compromisso			
		Curto prazo (acordo negocial)		Longo prazo (operacionalização)	
		Sucesso do negociador		Sucesso do projeto	
	Alternativas e Discussão das Questões ^{QRI}	Discussão sequencial das questões		Discussão holística de um pacote negocial	
		Interação social não afeta os negócios		Interação social reflete-se nos negócios	
		Estimulação do ego e ambição		Repressão do ego e compromisso	
		Poder negocial depende da BATNA		Poder negocial resulta do <i>status</i> social	
	1ª Etapa – Recolha de Informações sobre a Contraparte	Identificação ^{QRI} e Composição da Contraparte ^{QRI}	Cargo, idade, género, formação e antiguidade	<i>Status</i>	Competências, capacidades e mérito
Origem dos negociadores: valores, crenças, preferências					
Indivíduo			Equipa	<ul style="list-style-type: none">• Monolítica, mono ou multicultural;• Quem tem poder de decisão;• Quem influencia as decisões;• Decisões consensuais ou impostas;• Técnicos especialistas.	
Reconhecimento individual			Harmonia coletiva		
Participação de terceiros ^{QRI}		Partes interessadas		Representantes	
		Presentes	Ausente	Com ou sem poder de decisão	
		Interesses públicos			
		Condicionantes político-legais e económico-financeiras			
Interesses, Objetivos e Alternativas da Contraparte ^{QRI}		Acesso a informação sobre <i>stakeholders</i> e perfil de risco			
		Manipulação de informação		Dissimulação de objetivos	
		Poder negocial	Domínio do âmbito: capacidade propostas alternativas		
Atributos com influência no poder negocial das partes					
Estrutura Organizacional da Contraparte ^{QRI}		Compatibilidade das estruturas organizacionais e processos operacionais eficazes			
		Eficiência comunicacional		Avaliação da envolvente institucional	
	Riscos contratuais: Como garantir cumprimento dos compromissos				
	Instabilidade	Incerteza		Constrangimentos	
	Sistemas legais		Relacionamentos		

1ª Etapa – Análise da Situação Negocial	Forma de Acordo e Mecanismos de Gestão e Controlo ^{QRI}	Acordo contratual		“Acordo de cavalheiros”		
		Gestão e controlo formal através de regras e disposições contratuais explícitas		Gestão e controlo informal, baseados na confiança e nos relacionamentos		
		Proteção de informação		Partilha de informação		
		Controlo sobre decisões chave e sobre funções críticas				
	Custos Temporais e Prazos ^{QRI}	Negociação por necessidade		Negociação por oportunidade		
		Tempo é um recurso a rentabilizar		Construir relacionamentos duradouros		
		Pressão para concretizar negócio		Tempo corre a favor, é uma vantagem		
		Foco no prazo aumentará a pressão		Explorar prazo da contraparte		
		Prazo revelado aumentará a pressão sobre ambas as partes				
	Horizontes Temporais ^{QRI}	Quando termina a negociação?				
		Assinatura do contrato		Quando o objetivo for atingido		
		Ilusão!	Quanto maior o horizonte temporal, melhor será o acordo negociado. Sobrevalorização das capacidades e desvalorização das dificuldades.			
		Sucesso dos negociadores		Sucesso do projeto		
	Local ^{QRI}	Negociar em casa	Negociar em casa da contraparte		Negociar em local neutro	
				Opção	Necessidade	
		Visitas alternadas: interesse em conhecer a realidade do potencial parceiro				
	Padrões de Comunicação ^{QRI} <i>Com impactos transversais a todo o processo negocial.</i> <i>O especial impacto na interpretação dos interesses e necessidades será refletidos nos resultados.</i>	Idiomas distintos		Idioma comum (não nativo)		
		Eventual recurso a intérpretes				
		Influência cultural na conceção e no significado de determinados termos				
		Comunicação direta		Codificação e descodificação	Comunicação indireta	
		Linguagem verbal			Linguagem não verbal	
		Partilha aberta de informação			Informação escassa e ambígua	
		Informação técnica apenas se solicitada para rentabilizar o tempo			Informação técnica detalhada para esclarecimento de todos	
		Objetividade, persuasão, e assertividade			Subjetividade, imprecisão e ambiguidade	
		Canais informais de negociação para desbloquear impasses. Apenas entre gestores de baixo e equiparável <i>status</i> .				
		Conflitos ^{QRI}	Valores e interesses económicos		Valores e crenças culturais	
	Quem tem competência para gerir projeto?					
	Cargo, idade, género, formação e antiguidade		<i>Status</i>	Competências, capacidades e mérito		
1ª Etapa	Estratégia ^{QRI}	Competitiva		Cooperativa		
		Natureza do projeto de CEI implica uma orientação estratégica cooperativa				

2ª Etapa	Troca de Informações e Construção de Relacionamentos ^{QRI}	Contacto com as diferenças culturais e com diferentes estilos de negociar		
		Primeira impressão sobre a contraparte, expetativas e objetivos para a interação		
		Abordar as questões negociais		Construção de relacionamentos e de confiança
		Partilha aberta de informação prioritária relacionada com negócios		Socialização e eventual partilha informal de informação relacionada com negócios
3ª Etapa	Negociação ^{QRI}	Confrontação entre diferentes padrões culturais de comunicação		
		Interação cara-a-cara: gestão dos comportamentos e das reações		
		Persuasão, argumentação lógica		Apelo à força dos relacionamentos
		Assimetria de informação		
		Inexistência	Valorização deficiente	Manipulação
		Restrições ao fluxo válido de informações		
		Interpretação		Codificação/Descodificação/Codificação
		Autoproteção e preservação da imagem e reputação		
		Atitude e personalidade do negociador		
		Estilo informal		Estilo formal
		Individualismo e etnocentrismo		Trabalho em equipa e empatia
		Orientação para desenvolver soluções		Propensão para dissimular e manipular
		Perceção e “uso do tempo”		
		Prioridade ao cumprimento da agenda		Prioridade às relações
4ª Etapa	Pós Negociação	Acordo suave – concessões sequentes		Acordo abrupto – discussão holística
		Perceção de quando é que o acordo se torna oficial		
		Assinatura do contrato		‘Aperto de mão’
		Gestores de topo poderão envolver-se apenas para a assinatura do contrato, um paradoxo que pode gerar desconfiança.		
		“Desvalorização” da negociação!		Formalidade cerimoniosa para assinatura
		Oficialização através de contrato		
		Escolha da linguagem e dos termos contratuais – negociação autónoma		
5ª Etapa	Cognição Pós Negociação	Proteger a reputação e evitar desaprovação social – Efeitos das decisões ^{QRI}		
		Perspetiva de interações futuras		
		Ambição mais realista	Maior cooperação	Ênfase no valor subjetivo
		Minimização do diferencial de satisfação entre as partes. Menor impacto do paradigma da desconfirmação de expetativas.		

^{QRI} Quadro de Referência Inicial

Formulação de Categorias

Depois das categorias gerais, é necessário formular as categorias específicas, o que pode fazer-se a partir dos incidentes identificados, mas exige clareza, experiência e capacidade de avaliação, o que faz a sua qualidade e aplicabilidade depender das competências do formulador (Gremier, 2004; Flanagan, 1954). Para atenuar a subjetividade, além do QRI, para o esquema de categorização inicial criaram-se 57 categorias específicas e 6 subcategorias, a partir das discrepâncias elencadas na Tabela 6.

Definir as categorias gerais, em função dos elementos do processo negocial e as categorias específicas, em função das discrepâncias típicas associadas a esses elementos, permite a constante comparação entre a definição da categoria em que os incidentes são categorizados e sua natureza geral, segundo a literatura revista. Desta forma, a definição das categorias reflete as discrepâncias típicas do processo negocial, tornando as categorias iniciais mais objetivas o que lhes confere maior qualidade e utilidade.

Esta “concordância teórica” (Maxwell, 1992), introduz no esquema de categorização duas dinâmicas referentes ao seu rigor e credibilidade por via da comparação entre a natureza dos incidentes e a natureza geral das categorias, são o ajustamento das definições das categorias inicialmente criadas para a coerente categorização dos incidentes sempre que enquadram na sua natureza geral e a formulação de categorias novas não redundantes, sempre que não se enquadrem, de todo, nessa natureza.

3.2.4.1 Categorização dos Incidentes

Durante a categorização dos incidentes identificados, às 18 categorias gerais, 57 categorias específicas e 6 subcategorias do esquema de categorização inicial, adicionaram-se 3 novas categorias gerais, 7 categorias específicas e 42 desdobramentos em subcategorias. Após categorizar todos os incidentes, as categorias foram revistas uma por uma, para eliminar incoerências na categorização e redundâncias nas categorias. No processo, realizado duas vezes, eliminaram-se 2 categorias gerais e dividiu-se 1 em 2, em ambos os casos sem comprometer a especificidade dos dados nem a qualidade dos resultados.

Entre as categorias específicas, 7 tinham uma taxa de participação⁸ inferior a 25% e faziam distinções demasiado específicas, com pouco relevo para o estudo, por isso, fundiram-se nas respetivas categorias gerais, enquanto 5 foram eliminadas, de acordo com o que aconselham Borgen e Amundsen (1984) (*apud* Butterfield et al., 2009, 2005), por incluírem incidentes muito vagos para serem categorizados.

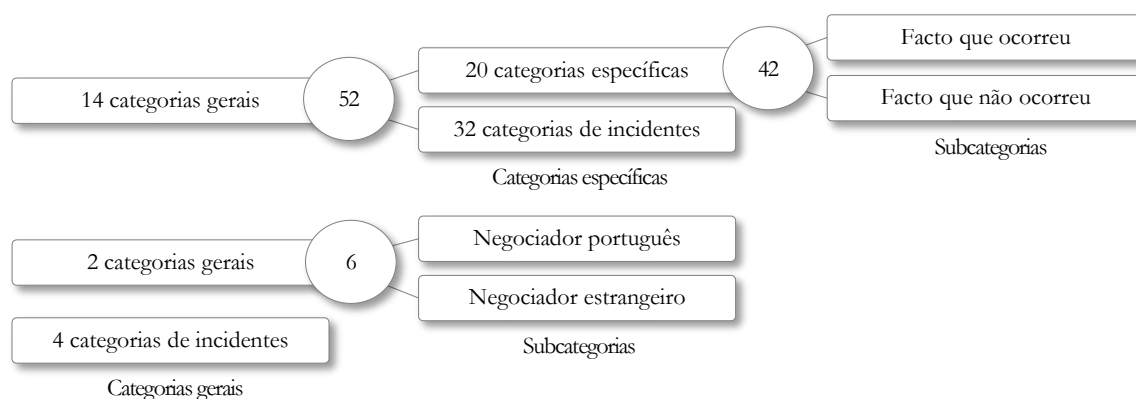
⁸ Corresponde ao número de fontes que referem um incidente categorizado numa determinada categoria, de entre o universo total de fontes (11 de casos sucesso e 10 casos de insucesso) (Borgen & Amundsen, 1984, *apud* Butterfield et al., 2009, 2005).

4 Resultados

Nesta secção apresentam-se e interpretam-se os resultados extraídos da análise dos dados, constrói-se uma matriz de significância para classificar os incidentes de acordo com o seu impacto, positivo ou negativo, no resultado dos processos negociais e organizam-se e apresentam-se os resultados finais.

Os resultados da análise de dados estão organizados conforme se ilustra na Figura 8. Dessa análise resultaram 58 categorias de incidentes, 6 são de categoria geral e 52 são de categoria específica. Das 20 categorias gerais, 14 dividem-se em 52 categorias específicas, das quais 32 são categorias de incidentes e 20 desdobram-se em 42 subcategorias. Das restantes 6 categorias gerais, 4 são categorias de incidentes e 2 desdobram-se em 6 subcategorias. O esquema de categorização completo é apresentado na Tabela 7, totalizando 84 incidentes entre categorizações e subcategorizações.

Figura 8 : Organização da apresentação dos resultados da análise de dados



Especificidade dos Resultados Apresentados

Antes de interpretar os resultados extraídos da análise dos dados, explica-se o grau de especificidade da apresentação, o qual, além da avaliação das vantagens entre ter um alargado conjunto de categorias específicas e subcategorias ou conjunto reduzido de categorias gerais, obedece a critérios objetivos.

As categorias, as gerais e as específicas, procuram assegurar a abrangência do processo de análise, uma preservando a natureza e outra a especificidade dos dados (Flanagan, 1954). As subcategorias são desdobramentos criados para, adaptando o que Bott e Tourish (2016), Hughes et al. (2007) e Flanagan (1954) recomendam, discriminar entre incidentes positivos e negativos, i.e., categorizar um incidente porque revela a ocorrência de determinado facto ou porque revela a não ocorrência desse facto, e também para aportar algum contexto à interpretação dos resultados, permitindo, sempre que possível discriminar o contributo das partes para o incidente categorizado, conforme se ilustra na Figura 8.

Tabela 7 : Esquema de categorização dos incidentes identificados

Categoria geral	Definição	Subcategoria	Sucesso		Insucesso	
			Fonte	Ref.	Fonte	Ref.
Categoria específica						
Abordagem inicial à negociação (adicionada durante a análise)			7	20	4	6
Em que medida as partes privilegiam uma abordagem direta às negociações, trocando abertamente informações prioritárias sobre os objetivos ou essa abordagem assenta na socialização e em atividades que visam construir um relacionamento e ganhar confiança antes de falar de negócios.	Abordagem direta aos negócios		6	10	1	1
	Socializar e construir relacionamentos		5	10	4	5
Âmbito da negociação			9	68	5	19
Reflete em que medida o negociador domina a tipologia de negócio e a área funcional a que a negociação se refere, a sua consciência em relação à forma como as condições financeiras e operacionais da sua empresas poderão afetar ou ser afetadas pelas decisões negociais. Inclui o conhecimento sobre condicionantes legais e burocráticas ou culturais que possam ter impacto no resultado da negociação ou na sua implementação.						
Condicionantes legais			5	6	2	9
Em que medida o negociador português domina ou não a legislação específica que regula as questões negociais, principalmente quando é diferente para os mercados envolvidos e conhece ou não os processos legais e/ou burocráticos necessários para implementar o acordo.	Impreparação legal ou administrativa		1	1	2	9
	Preparação legal ou administrativa		4	5	-	-
Condições do mercado			6	21	5	6
Indica se o negociador português conhece ou não o mercado relativo à área funcional da cooperação, em termos de concorrência, oportunidades e tendências, e sabe como esses fatores poderão afetar ou ser afetados pelas decisões negociais.	Conhece condições do mercado		6	21	3	3
	Desconhece condições do mercado		-	-	2	3
Preparação funcional			6	19	2	2
O negociador português conhece os aspetos técnicos relativos à área funcional na qual as partes pretendem cooperar, como a produção ou I&D, os bens ou serviços específicos que são o objeto da cooperação.						
Noção de possíveis condicionantes culturais			3	5	-	-
O negociador português tem noção da existência de normas e valores culturais que, no contexto social da contraparte, podem criar barreiras à obtenção ou implementação do acordo, pela contraparte ou por terceiros.						
Conhecimento das condições da própria empresa			5	12	2	2
O negociador português sabe quais são as condições económicas, financeiras e operacionais da sua empresa e tem consciência da forma como as decisões negociais poderão afetar ou ser afetadas por essas condições.						
Conhecimento da tipologia de negócio			4	5	-	-
O negociador português conhece as características técnicas ou os requisitos legais do modelo de cooperação que pretende estabelecer e sabe quais os encargos e direitos de cada uma das partes.						
Estrutura organizacional da contraparte			9	23	5	15
Refere-se ao conhecimento que o negociador português tem ou não em relação ao ambiente interno, à eficiência operacional e comunicacional, bem como em relação à envolvente externa da contraparte. Diz também respeito à recolha de informação, pelo negociador português, sobre a compatibilidade entre estruturas organizacionais de ambas as partes e aos mecanismos de controlo do risco que prefere.						
Ambiente interno da contraparte			7	12	1	1
Em que medida o negociador português conhece ou não, a dimensão, reputação, capacidade operacional e financeira, rentabilidade e estratégia empresarial da contraparte e percebe os seus impactos na relação de poder negocial entre as partes e na sua cooperação.	Conhece o ambiente interno da contraparte		7	11	1	1
	Desconhece o ambiente interno da contraparte		1	1	-	-
Conhecimento da envolvente externa da contraparte			2	4	1	2
Refere-se à recolha de informação ou conhecimento que o negociador português tem em relação a constrangimentos legais ou de políticas económicas associadas aos mercados da contraparte, assim como as formas como esses fatores também poderão condicionar a relação de poder negocial das partes e a cooperação.						
Compatibilidade das estruturas organizacionais			4	7	4	12
O negociador português conhece (desconhece) os processos operacionais e o posicionamento da contraparte no mercado e considera que são formas de gerir e de trabalhar compatíveis (incompatíveis) ou sabe que a sua organização tem (não tem) abertura para se adaptar.	Estruturas organizacionais compatíveis		4	7	1	1
	Estruturas organizacionais incompatíveis		-	-	4	11
Comportamentos eticamente questionáveis (adicionada durante a análise)			-	-	1	1
Refere-se ao facto de uma, ou ambas as partes, recorrerem a comportamentos eticamente questionáveis como forma de persuasão e a reação que provoca na contraparte. O caso concreto é a oferta de benefícios pessoais em troca da aceitação de condições prejudiciais para a própria empresa.						
Composição das partes e tomada de decisões			10	26	5	11
Refere-se à existência de um único negociador ou de uma equipa de negociadores bem como aos processos de tomada de decisão de ambas as partes.						
Equipa de negociadores			6	15	3	3
Refere-se ao facto de uma ou ambas as empresas serem representadas por uma equipa negocial, incluindo especialistas técnicos ou legais, internos à empresa.	Equipa negocial estrangeira		4	5	1	1
	Equipa negocial portuguesa		5	10	2	2
Líder com poder de decisão			3	4	2	2
Uma ou ambas as equipas negociais tinham um líder com poder de tomar e impor as decisões.	Líder estrangeiro com poder de decisão		3	3	1	1
	Líder português com poder de decisão		1	1	1	1
Negociador individual			5	7	4	6
Uma ou ambas as partes é composta por apenas um negociador.	Negociador individual estrangeiro		2	2	3	4
	Negociador individual português		4	5	2	2
Condições do fluxo de informações (resulta da divisão da categoria inicial “negociação”)			8	27	4	15
Refere-se às dificuldades e aos comportamentos das partes que, consciente ou inconscientemente facilitam ou condicionam o fluxo válido de informação prioritária, a que permite clarificar os interesses e os objetivos de ambas.						
Dificuldades de interpretação			2	4	3	4
Existe dificuldade para decodificar a mensagem da contraparte e perceber o significado da mesma ou dificuldade para codificar a mensagem de forma a que a contraparte perceba o seu significado.						
Manipulação de informação			2	3	1	2
O negociador português dissimula a informação para reforçar o seu poder negocial, essencialmente para valorizar a sua capacidade operacional para a cooperação e tirar maiores proveitos da mesma.						
Negociador estrangeiro com propensão para partilhar informação			4	5	3	6
Negociador estrangeiro fornece informações ao negociador português, de forma aberta e assertiva sem receio de que este faça um aproveitamento desleal dessas informações.						
Negociador português com propensão para partilhar informação			8	15	2	3
Negociador português fornece informações à contraparte, de forma aberta e assertiva sem receio de que a contraparte faça um aproveitamento desleal dessas informações.						
Conflitos de interesses (adicionada durante a análise)			-	-	6	19
Questões substanciais discutidas pelas partes causam conflitos relacionados com os interesses e objetivos, como preços de transação ou prazos de entrega.						
Custos temporais e prazos			8	20	2	4
Reflete se partes negociam por oportunidade ou por necessidade e em que medida isso acarreta custos. Até que ponto as partes encaram a duração das negociações como uma vantagem ou como uma aplicação ineficiente do recurso “tempo”. Reflete até que ponto as partes trabalham sobre pressão de prazos e como essa pressão pode afetar o seu poder negocial.						
Duração das reuniões e do processo negocial (adicionada durante a análise)			3	4	2	2
O negociador português refere a duração das reuniões ou do processo negocial, considerando que influencia a qualidade do acordo.						
Existência de prazo para obter acordo			3	3	-	-
Existindo um prazo para obter o acordo, tanto o negociador estrangeiro como o negociador português transmitem-no à contraparte, levando a que ambos trabalhem para conseguir o acordo dentro desse prazo.						
Negociação por necessidade ou por oportunidade para empresa portuguesa			3	4	1	1
Em que medida negociar a cooperação é uma oportunidade para a empresa portuguesa ou uma necessidade maior que para a empresa estrangeira e como esses fatores afetam a pressão sobre o negociador para conseguir um acordo.	Negociação por necessidade		1	1	-	-
	Negociação por oportunidade		3	3	1	1
Rapidez na resposta às solicitações (adicionada durante a análise)			4	4	-	-
O negociador português procura sincronizar a interação e responder rapidamente a solicitações de informação sobre condições, vendo a prontidão como facilitadora da concretização do acordo.						
“Tempo é dinheiro” para negociador português			3	5	1	1
O negociador português percebe o tempo como um recurso que pode ser “fatiado” e consumido ou poupado e procura resolver as questões no mais curto espaço de tempo.						

Categoria geral	Definição	Subcategoria	Sucesso		Insucesso	
Categoria específica			Fonte	Ref.	Fonte	Ref.
Alternativas e discussão das questões			10	37	8	16
Reflete a forma privilegiada para discutir as questões, formular propostas alternativas e lidar com a reação da contraparte a essas propostas. Em que medida o negociador português utiliza a capacidade de formular propostas alternativas, confia em eventuais parcerias alternativas ou faz uso do seu status como formas de demonstrar poder durante a discussão negocial.						
Discussão das questões			3	5	1	1
Até que ponto as questões foram discutidas de forma holística, procurando um consenso relativo a um pacote negocial, ou foram discutidas de forma individual e numa sequência, de acordo com a qual se avançou para a questão seguinte quando a questão em discussão foi fechada.	Discussão holística		2	2	-	-
	Discussão sequencial		1	3	1	1
Orientação da discussão (adicionada durante a análise)			10	22	5	8
Reflete a orientação dos negociadores para se focarem na discussão dos aspetos e questões substanciais da negociação, os que demonstram as vantagens da cooperação e os que a permitem implementar, gerir e controlar ou se dispersam por questões subjetivas ou não importantes.	Foco nas questões substanciais		10	22	3	4
	Dispersão por questões acessórias		-	-	3	4
Poder negocial do negociador português			2	8	3	4
Em que medida o negociador português utiliza as condições de mercado, a sua BATNA e pacotes de propostas diferentes ou recorre ao <i>status</i> e a argumentos como a notoriedade da sua empresa, a sua própria reputação e cargo como forma de demonstrar poder negocial.	Poder negocial associado à BATNA		2	7	3	4
	Poder negocial associado ao <i>status</i>		1	1	-	-
Poder negocial do negociador estrangeiro associado à BATNA			2	2	3	3
Negociador estrangeiro tem soluções alternativas e utiliza esse facto para demonstrar ao negociador português que deverá superar as condições dessa solução.						
Efeitos das decisões: O negociador português está consciente de que a negociação não é uma interação isolada e percebe que as decisões podem condicionar decisões e negociações futuras.			6	9	1	1
Estratégia cooperativa: O negociador português tem uma estratégia, tática ou plano negocial baseado nos seus objetivos e alternativas, mas que assenta em conjugá-los com os da contraparte e encontrar soluções mutuamente benéficas.			6	9	-	-
Oficialização do acordo e mecanismos de gestão e controlo			11	32	-	-
Diz respeito à preferência das partes por selar e oficializar o acordo negocial com um contrato assinado ou com um ‘aperto de mão’. Também inclui as formas preferenciais em relação aos mecanismos de gestão e controlo da relação pós negociação e em que medidas as partes procuram assegurar o controlo sobre decisões ou funções críticas.						
Oficialização do acordo			11	11	-	-
Em que medida as partes entendem que um ‘aperto de mão’ é suficiente para honrar a palavra dada e decidem efetivamente oficializar o acordo com um ‘aperto de mão’ ou preferem a assinatura de um contrato.	Assinatura de um contrato		6	6	-	-
	‘Aperto de mão’		5	5	-	-
Mecanismos de gestão e controlo			10	21	-	-
Em que medida as partes privilegiam mecanismos e ferramentas formais, como contratos ou planos de execução técnica, ou preferem formas relacionais para controlar, gerir e avaliar a cooperação após a implementação do acordo.	Gestão e controlo formal		5	14	-	-
	Gestão e controlo relacional		6	7	-	-
Horizontes temporais			8	22	-	-
Até que ponto as partes percebem o resultado negocial ou o cumprimento do objetivo da sua cooperação como fim das negociações e consideram que os horizontes temporais influem na obtenção e qualidade do acordo.						
Para o negociador estrangeiro, as negociações acabam quando se alcança o objetivo			4	4	-	-
Para o negociador português, as negociações acabam quando se alcança o objetivo			6	8	-	-
Horizontes temporais com influência na qualidade do acordo			5	10	-	-
O negociador português considera que o tempo perspetivado para implementar o acordo e o hiato de tempo entre acordo e implementação pode influenciar o resultado negocial e a sua qualidade.						
Identificação da contraparte			11	50	6	13
Em que medida o negociador português reúne, ou não, informação sobre o perfil do negociador da contraparte, que juízos de valor faz e como isso se reflete numa diferenciação de <i>status</i> ou ajustamento da postura negocial.						
Perfil do negociador da contraparte			5	5	2	3
Reflete o facto de o negociador português conhecer, ou não, ter investigado, ou não, o perfil do negociador da contraparte, características como cargo, formação, estatuto ou idade.	Conhece perfil do negociador da contraparte		4	4	1	1
	Desconhece perfil do negociador da contraparte		1	1	2	2
Diferenciação do poder			9	24	1	1
Refere-se ao facto de o negociador português baseado no <i>status</i> , i.e., na reputação e poder de mercado ou na competência e no mérito, assumir que tem maior poder negocial ou reconhecer o maior poder negocial da contraparte. Em que medida o negociador português procura explorar a diferenciação de poder, quando assume o poder ou se submete quando reconhece o poder da contraparte	Diferenciação do poder pela competência		3	5	1	1
	Diferenciação do poder pelo <i>status</i>		7	11	-	-
	Submissão à diferenciação de poder		3	8	-	-
Recolha de informação e <i>feedback</i> sobre contraparte			7	15	1	2
O negociador português tem informações sobre contraparte ou procura obtê-las junto de entidades oficiais, de terceiros com quem esta tenha feito negócios ou no mercado.						
Negociador português faz estereotipação da contraparte (adicionada durante a análise)			4	6	4	7
Negociador português não conhece a parte interessada ausente ou conhecendo-a nesta negociação, assume que os valores, interesses e forma de negociar são iguais para todos negociadores conterráneos da contraparte.						
Interação negocial (resulta da divisão da categoria inicial “negociação”)			11	69	6	17
Refere-se às interações negociais, à necessidade de as gerir e às ações que poderão minimizar ou maximizar as discrepâncias provocadas pela confrontação entre diferentes padrões de comunicação. Que forma de trabalhar adotam, que argumentação utilizam para persuadir a contraparte, que estilo e meios de interação privilegiam e como reagem ao estilo e personalidade da contraparte.						
Interações cara-a-cara			8	8	3	3
As partes reuniram presencialmente, pelo menos uma vez para negociar						
Meios tecnológicos de comunicação (MTC) como complemento da interação cara-a-cara (adicionada durante a análise)			7	10	3	3
Refere-se à utilização de meios de comunicação, como <i>email</i> , telefone ou videoconferência para discutir questões negociais, antes, durante ou depois das reuniões.						
Interação apenas através de MTC (adicionada durante a análise)			3	4	1	1
Em nenhum momento as partes se reuniram, a negociação aconteceu apenas por telefone, <i>email</i> ou videoconferência.						
Trabalho em equipa			9	26	3	6
Os negociadores procuram perceber os interesses e necessidades da contraparte e trabalham para encontrar a melhor solução para ambas as partes, respeitando qualquer que sejam os princípios culturais das partes.						
Negociador estrangeiro com atitude individualista			1	1	-	-
Negociador estrangeiro privilegia os próprios interesses, valoriza os princípios da sua cultura e desvaloriza os interesses da empresa portuguesa e os princípios da cultura portuguesa.						
Persuasão			9	16	3	4
Em que medida as partes recorrem a argumentação lógica e racional baseada em factos ou optam por apelar à força dos relacionamentos e exteriorizam emoções como forma de persuadir a contraparte ou levá-la a tomar decisões favoráveis.	Argumentação emotiva ou relacional		5	5	-	-
	Argumentação lógica, racional ou factual		4	11	3	4
Persistência e coerência (adicionada durante a análise)			2	2	-	-
O negociador português valoriza a persistência e coerência da argumentação enquanto forma de transmitir segurança para a contraparte.						
Estilo formal			2	2	-	-
Reflete o respeito dos negociadores pela indumentária formal, pelos títulos, <i>status</i> e idade do negociador da contraparte.						
Local das negociações			8	17	4	4
Refere-se ao país onde as partes reuniram para negociar cara-a-cara. Em que medida preferem negociar em “casa”, “na casa da contraparte”, nos respetivos países alternadamente ou em “território neutro”. Para negociar em território neutro, até que ponto o fazem por opção ou por necessidade.						
Reuniões apenas em Portugal			1	1	1	1
Reuniões em Portugal e no país da contraparte			3	8	1	1
Reuniões apenas no país da contraparte			3	6	1	1
Necessidade de negociar em país neutro			1	2	1	1
As reuniões ou conversações não decorreram em Portugal nem no país da contraparte, por necessidade de uma ou ambas as partes.						

Categoria geral	Definição	Subcategoria	Sucesso		Insucesso	
Categoria específica			Fonte	Ref.	Fonte	Ref.
Objetivos do negociador português			9	25	3	7
Em que medida o negociador português e sua empresa definem objetivos de curto ou longo prazo e até que ponto esses objetivos são específicos, mensuráveis, projetados para um determinado prazo e traduzidos num contrato ou têm uma natureza mais geral que assenta essencialmente num compromisso com o projeto.						
Curto prazo e específicos			1	1	2	4
O negociador português procura obter um contrato ou um acordo, com objetivos específicos ou de natureza económica favoráveis à sua empresa, mesmo colocando em causa a implementação da cooperação.						
Longo prazo e compromisso com o projeto			9	24	2	3
O negociador português procura estabelecer com a contraparte um compromisso que visa a exequibilidade da cooperação assim como a projeção de objetivos futuros associados a essa cooperação.						
Objetivos, interesses e capacidades da contraparte			10	27	3	5
Em que medida o negociador português reuniu informação fiável e suficiente relativamente às capacidades da contraparte e ao perfil de risco, aos interesses, objetivos, alternativas de todos os seus <i>stakeholders</i> ou não o fez e expôs-se ao oportunismo e à manipulação desse tipo de informação.						
Conhecimento dos reais objetivos, interesses, alternativas e capacidades			7	11	-	-
O negociador português conhece as capacidades da contraparte e identificou os objetivos, interesses e alternativas dos <i>stakeholders</i> interessados no resultado. Além disso, conhece as condicionantes e perfil de risco desses <i>stakeholders</i> e é capaz de formular propostas assentes em informação real e ajustadas a esse perfil.						
Exposição ao oportunismo e à manipulação			2	2	2	3
O negociador português não sabe que capacidades, objetivos, interesses e alternativas a contraparte tem, não conhece os <i>stakeholders</i> interessados no resultado e expôs-se ao oportunismo e à manipulação dessa informação.						
Perspetivas da contraparte para futuro da cooperação			8	14	2	2
Reflete as perspetivas para a cooperação e em que medida o negociador estrangeiro demonstra que os objetivos da sua empresa são orientados para o curto prazo ou para o longo prazo.		Objetivos da contraparte a curto prazo	-	-	2	2
		Objetivos da contraparte a longo prazo	8	14	-	-
Padrões de comunicação			11	50	8	18
Inclui a preponderância da linguagem verbal e não verbal na comunicação entre as partes, bem como a tendência para comunicar direta ou indiretamente. Abrange o idioma utilizado, se é ou não nativo de ambas.						
Comunicação direta			9	31	5	10
A comunicação direta é preponderante na forma dos negociadores comunicarem. O significado das mensagens reside na linguagem verbal, naquilo que dizem diretamente, sendo explícitos, assertivos e objetivos quanto ao que pensam ou querem.		Negociador estrangeiro comunica diretamente	7	15	5	6
		Negociador português comunica diretamente	9	16	4	4
Comunicação indireta			5	9	4	4
A comunicação indireta é preponderante na forma dos negociadores comunicarem. Parte do significado das mensagens reside na linguagem não verbal, no contexto da conversação ou em expressões ambíguas cujo significado depende muito da interpretação.		Negociador estrangeiro comunica indiretamente	4	6	2	2
		Negociador português comunica indiretamente	2	3	2	2
Idioma			10	10	3	4
Refere-se ao facto de os negociadores terem utilizado o idioma português ou um idioma estrangeiro e em que medida o idioma utilizado era nativo de uma, de ambas ou de nenhuma das partes.		Idioma estrangeiro não era nativo de nenhuma das partes	5	5	2	2
		Idioma estrangeiro nativo do negociador estrangeiro	4	4	2	2
		Idioma português nativo de ambas as partes	1	1	-	-
Partes interessadas e participação de terceiros			6	9	3	7
Reflete a representação das partes interessadas ou a existência de partes interessadas que, sem intervir diretamente no processo negocial, condicionaram o seu resultado.						
Representantes das partes interessadas			4	4	-	-
As partes interessadas no resultado da negociação foram representadas ou auxiliadas por elementos não pertencentes à sua organização.						
Entidades interessadas ausentes			5	5	3	7
Existência de partes interessadas, pessoas, entidades públicas ou privadas, como empresas detentoras de capital social ou certificadoras de produtos, objeto da negociação, com poder de influência no resultado negocial.						

4.1 Interpretação dos Resultados da Análise dos Dados

Para serem aplicáveis na prática, os resultados extraídos da análise têm de ser interpretados (Creswell, 2012; Hughes et al., 2007), por isso, como planeado e especificado, efetua-se uma análise interpretativa das categorias e subcategorias do esquema de categorização (Tabela 7), avaliando-as e classificando-as em função da conjugação entre a sua frequência (n.º de fontes (F) e n.º referências feitas (R)) e saliência.

Para evitar inferências errôneas, como Flanagan (1954) aconselha, impera que a essa análise preceda a consideração de duas limitações que influenciarão toda a interpretação. A primeira é a parcialidade dos relatos obtidos, porque apenas incluem a versão dos negociadores portugueses, enquanto a segunda tem a ver com relutância destes em relatar casos de insucesso, o que prejudica o nível de precisão e detalhe dos relatos e pode refletir-se no menor número de incidentes associados aos casos de insucesso.

4.1.1 Padrões de Comunicação

Dentro dos padrões de comunicação (19F; 68R), comunicar diretamente é frequente para ambas as partes (14F; 41R), e também muito saliente, especialmente pela associação com os casos de sucesso. Catarina Sena (E8/S8) refere “[...] *acho que um dos pontos mais importantes, foi nós estarmos a negociar com a outra empresa sem tabus, sem esconder nada e dizer-lhe exatamente quais eram os problemas e as limitações que tínhamos*”. Comunicar indiretamente é frequente (9F; 13R), mais entre os negociadores estrangeiros (6F; 8R) que entre os negociadores portugueses (4F; 5R), mas é saliente pela relação que tem com o insucesso. Referindo-se à sua contraparte, Luís Lima (E10/I10) diz “*veio e ouviu, ouviu e, a certa altura, pega no telefone e ‘afinal o molde não é para vocês, está aqui uma pessoa que já fica com o molde’ e estava tudo, tudo e ficámos assim [...]*”.

Em relação ao idioma utilizado, é frequente não ser o nativo dos negociadores (7F; 7R), ou ser apenas nativo do negociador estrangeiro (6F; 6R). Um idioma não nativo de nenhuma das partes, dominado por ambas, por norma o inglês, não afeta a comunicação nem o resultado negocial tal como sugerem Olivia e Dedzo (2017), mas a tentativa do negociador português utilizar o idioma nativo da contraparte promove dificuldades de interpretação que, sendo desvalorizadas, o prejudicam. Com um potencial parceiro suíço, Ivo Santos (E2/I2) diz que “*houve uma primeira barreira linguística inicial relativamente ao francês [...] que ultrapassei com o inglês*”, porém, a negociação fracassou. Enquanto idioma nativo de ambas as partes, o idioma português foi utilizado num processo negocial bem-sucedido (1F; 1R) com uma empresa angolana, mas sem ter uma relação determinante e explícita com o resultado.

4.1.2 Alternativas e Discussão das Questões

Na discussão das questões negociais e uso do poder negocial (18F; 53R), é frequente, mas sobretudo

importante para o sucesso negocial, focar a discussão em questões substanciais (13F; 26R). Aludindo a esse facto, Cristiano Santos (E1/S1) diz *“ele quis saber a razões técnicas de porque é que um material é melhor que o outro, quis saber porque é que um produto era melhor produzido que o outro [...] era muito focado na visão de início ao fim da produção, desde a compra dos materiais, passando pela sua montagem, até à pós-venda”*. A reforçar a importância do foco em questões substanciais está o contributo para o insucesso da dispersão por questões acessórias (3F; 4R), mesmo não sendo frequente. Luís Lima (E10/I10) afirma *“[...] tivemos tanta ganância de ficar com o molde, dissemos que sabíamos trabalhar tanto na área dele e falámos muito da concorrência e dos moldes que lhe tínhamos feito o que, na minha opinião nunca deveria ter sido feito e, curiosamente, até fui eu [...]”*.

Negociar as questões como um todo, de forma holística (2F; 2R), ou individualmente, de forma sequencial (2F; 4R), não são aspetos habitualmente considerados, todavia, conforme Okoro (2012) e Saeed (2008), a discussão sequencial é relevante. Catarina Sena (E8/S8) frisa *“o modelo de contrato que eles enviaram veio com 50 páginas, foi preciso lê-lo e literalmente discuti-lo linha a linha [...] quando fomos à reunião lá, já tínhamos os grandes pontos e as coisas mais importantes para negociar, as situações pequenas, foram resolvidas por email”*. Resolver primeiro as questões mais fáceis, teve por objetivo minimizar as fontes de conflitos, para poder abordar de forma mais eficiente as questões mais complexas, como sugere Kumar (2014).

Enquanto frequentemente o poder negocial na persuasão está associado à BATNA e a questões económicas, quer para o negociador português (5F; 11R), quer para a contraparte (5F; 5R), raramente está associado ao *status* (1F; 1R) e aparentemente nenhuma das formas de poder influencia o resultado.

4.1.3 Interação Negocial

Na interação negocial (17F; 86R), é frequente reunir cara-a-cara (11F; 11R), mas complementar os trabalhos com interações via meios tecnológicos de comunicação (MTC) (10F; 13R), como *emails* e videoconferências, uma complementaridade essencial para o sucesso. A citação anterior de Catarina Sena, relativa à discussão das questões já revela essa realidade, mas Joana Reis (E3/S3) também diz *“esta interação foi via ‘conference call’ [...] foi tudo através de cá, no entanto, foi possível fazer uma posterior apresentação em que foram três elementos lá, presencialmente a Nova Iorque, com o 3D já pronto, para apresentar o projeto final”*. Interagir apenas através de MTC (4F; 5R) sucede mais em casos de sucesso (3F; 4R) que de insucesso (1F; 1R), mas está associada à negociação de modelos simples de CEI, sem determinar os resultados.

Trabalhar em equipa (12F; 32R) e argumentar com factos, de forma lógica é frequente (7F; 15R) e decisivo para o êxito, conforme sugerem Adair, Hideg e Spence (2013). Catarina Sena (E8/S8) realça o trabalho em equipa a argumentação lógica, *“[...] dizia-lhe, ‘mas para mim é importante não ter isto’ e ele dizia*

‘está bem, podemos abdicar dessa cláusula’ ou então ele dizia-me ‘eu só queria isto para garantir que tu cumpres os prazos’ e eu, ‘então muda a redação da cláusula e põe lá que o importante para ti é isto’”. Miguel Máximo (E9/S9) é explícito, “[...] *fomos muito factuais, muito assertivos, é mesmo isso que fomos*”. Cristiano Santos (E1/S1) realça a importância dos factos, “*ao fim de uma semana de utilização, nós mostrámos-lhe a diferença, em termos de desgaste, entre o nosso produto e o produto da concorrência*”, mas também da persistência e coerência (2F; 2R) da argumentação, considerando que “*a consistência e coerência do discurso, não comunicar de forma diferente de cada vez que falávamos com ele, deu-lhe alguma segurança*”.

A argumentação emotiva ou relacional (5F; 5R), sendo habitual, não se percebe que tenha impacto nos resultados, tal como o raro estilo formal (2F; 2R) e a atitude individualista (1F; 1R), que apenas foram manifestados por negociadores estrangeiros e em fases precoces do processo negocial.

4.1.4 Identificação da Contraparte

Na identificação da contraparte (17F; 63R), a procura de informação e *feedback* (8F; 17R) pelo negociador português, junto de entidades oficiais ou das suas conexões é usual. Luís Lima (E10/S10) refere “[...] *compramos sempre um ‘package’ de informação internacional sobre clientes*”, e Miguel Araújo (E5/S5a) frisa “*este fornecedor tinha capacidade de resposta, bons prazos de entrega, um produto de qualidade e já estava habituado a exportar para Portugal*”.

O negociador português tende a conhecer o perfil do negociador da contraparte (5F; 5R). Enquanto Catarina Sena (E8/S8) identifica os cargos, quando diz “*tivemos reunidos lá com o dono da marca, o diretor geral, a responsável pela área comercial e o diretor de compras*”, Joana Reis (E3/S3) identifica o decisor e o responsável técnico, “*uma delas era quem tinha a decisão final e depois havia outra que estava com a parte do projeto de design, uma designer*”.

Procurar informação sobre a contraparte e conhecer o perfil do seu negociador são salientes para os casos de sucesso, já o desconhecimento do perfil do negociador da contraparte, sendo raramente referido (3F; 3R), contribui para o insucesso. Sobre uma negociação malsucedida, Luís Lima (E10/I10) diz “*não sei se seria um gestor de projeto, um analista, era alguém que veio cá*”, num contexto comunicacional que se percebe ter sido errático, muito por força de não saber quem era o negociador da contraparte.

Considerar a diferença de poder negocial entre as partes é um comportamento frequente do negociador português, uma diferenciação mais com base no *status* (7F; 11R) que nas competências (4F; 6R). Em alusão ao *status* da contraparte, Joana Reis (E3/S3) frisa “*nós, falando com isto iríamos perder grande reputação no mercado, eles têm muita influência e poderiam influenciar outros compradores*”, e Miguel Araújo (E5/S5a)

destaca que “*a capacidade que ele tinha de organizar o processo, do ponto de vista logístico, é muito importante, a capacidade de nos responder [...]*”, referindo-se à competência.

Reconhecer que a contraparte tem maior poder negocial, seja pelo *status* ou pela competência, contribui para o sucesso, uma relação que pode dever-se à tendência para submissão a esse reconhecimento (3F; 8R) que, não sendo habitual, indicia pouca capacidade do negociador português contribuir para o desenho das condições da cooperação, limitando-se a concordar com elas se tiver perspectivas de alguns ganhos económicos. Dores Ferreira (E4/S4) explica “[...] *os clientes internacionais, antes de começarem a trabalhar com a empresa, enviam-nos um contrato que a empresa aceita ou não aceita, assina ou não assina. [...] temos um contrato em que o cliente nos assegura fidelidade e trabalho durante aquele período de tempo, e também não temos muito como lhe fugir, porque é a norma e temos é que aceitar, quer queiramos, quer não*”. Alexandra Oliveira (E7/I7) quase se resigna, “*se elas quebrarem esse contrato verbal, é pior para nós porque é o nosso melhor cliente*”.

O negociador português tende a estereotipar a contraparte, especialmente para justificar situações negativas, uma tendência não acentuada (8F; 13R), mas refletida em ações e reações com contributo para o insucesso, quase sempre sem que tenha noção. Repare-se na afirmação de Cristiano Santos (E1/I1), “*seria necessário uma negociação muito próxima, muito constante e de preferência com algum espanhol, não é ser xenófobo, mas os espanhóis têm uma abertura muito maior com os conterrâneos*”. Esta afirmação parece estar de acordo com Graham e Requejo (2009), relativamente à relutância em admitir dificuldades no domínio do idioma da contraparte, o espanhol, porque Cristiano Santos (E1/I1) diz “*o que poderá ter havido foi o cliente dizer-me algo ou eu dizer-lhe algo e um de nós não perceber e então explicámos por outras palavras [...]*”.

4.1.5 Composição das Partes

Em termos de composição das partes (15F; 37R), as empresas, as portuguesas e as estrangeiras, não privilegiam negociar através de um único indivíduo (9F; 13R), nem através de uma equipa negocial (9F; 18R). Ambas as composições são recorrentes, mas quando são equipas negociais estrangeiras (5F; 6R) ou negociadores individuais portugueses (6F; 7R), parece não haver impactos nos resultados.

Equipas negociais portuguesas (7F; 12R) parecem ter impacto positivo na obtenção do acordo o que, conforme Bhagat et al. (2012) e Brett (2007), pode resultar de equipas negociais serem constituídas de forma a dominar as várias áreas de conhecimento envolvidas na negociação. Catarina Sena (E8/S8) explica, “*do lado da ACL foi o dono da empresa, a diretora geral, fui eu como diretora financeira e foi a comercial. Porque fui eu que li o contrato todo, a minha perspetiva ao ir lá foi negociar cláusulas de saída, cláusulas de indemnização, cláusulas relacionadas com responsabilidade civil, seguros, áreas de distribuição geográfica dos artigos, condições de envio [...]*”.

Negociadores estrangeiros individuais (5F; 6R), estão relacionados com o insucesso e Cristiano Santos (E1/I1) é explícito, “[...] *ele não obteve uma resposta satisfatória da maioria dos seus comerciais, esse foi o primeiro ponto para ele não avançar com uma parceria*”. Um líder com poder para tomar e impor decisões é mais frequente em equipas negociais estrangeiras (4F; 4R), que em equipas negociais portuguesas (2F; 2R), com influência direta em casos de sucesso. Miguel Máximo (E9/S9) nota, “*do lado deles também estavam três pessoas, uma das quais era a pessoa que podia tomar a decisão, a gestora da empresa*”, referindo-se à negociação com uma empresa holandesa, ou seja, de uma cultura individualista (Hofstede et al., 2010), o que pode explicar o poder do líder e o facto de assumir as decisões de forma individual.

4.1.6 Âmbito da Negociação

Dentro do âmbito da negociação (14F; 87R), é frequente o negociador português conhecer bem o mercado (9F; 24R) e as condições da própria empresa (7F; 14R). Catarina Sena (E8/S8) explica “*fizemos um ‘benchmarking’ do mercado de produtos semelhantes aos deles para ver onde é que se colocava o preço deles e se fizéssemos uma oferta se seríamos competitivos. Começar como licenciados para o mundo inteiro, tendo em conta as implicações a nível de distribuição, era muito pesado para nós, era muito oneroso porque há uma série de países para os quais eles vendem, onde nós ainda não temos estrutura. Não tendo estrutura, não podemos comprometer-nos com mínimos de vendas*”.

A preparação técnica em relação à área funcional é frequente (8F; 21R) nos negociadores portugueses. Cristiano Santos (E1/S1) frisa “*nós fomos capazes de lhe mostrar as características e as vantagens que um material tinha sobre o outro*”. Ter preparação legal ou administrativa é menos habitual (4F; 5R), mas muito importante e Luís Lima (E10/S10) refere, “*por defeito, negoceio tudo Ex-Works, ou seja, a responsabilidade do transporte é do cliente, no entanto, somos nós que fazemos o transporte porque temos mais habilidade e conhecimento para o fazer [...]*”. Situação análoga acontece com o conhecimento do tipo de negócio em causa (4F; 5R). Catarina Sena (E8/S8) explica que “*havendo um contrato de licenciamento, é-me exigido à cabeça um mínimo anual de vendas e neste caso também era exigido um investimento em marketing e publicidade da responsabilidade do licenciado*”.

Realçar que os 5 incidentes anteriores, não só têm uma relação direta com a obtenção de acordo, como são muito significativos. Pouco frequentes, a falta de preparação legal ou administrativa (3F; 10R) e o desconhecimento das condições do mercado (2F; 3R) prejudicam a obtenção de acordo. Repare-se na declaração de Ivo Santo (E2/I2) que retrata as duas situações, “*o projeto estava praticamente definido quando, já na fase final, fomos discutir qual seria o método de entrega [...] e não conseguíamos saber o preço de custo do transporte de Portugal para a Suíça, nem quanto tempo levaria [...], portanto, perdemos o interesse do cliente*”. É curioso que ter noção de possíveis condicionantes culturais (3F; 5R) que, no contexto da contraparte possam dificultar o acordo ou a sua implementação, não parece ter influência nem no sucesso nem no insucesso.

4.1.7 Estrutura Organizacional da Contraparte

Relativos à estrutura organizacional da contraparte (14F; 38R), os incidentes frequentes e relevantes para o sucesso são o conhecimento do seu ambiente interno (8F; 12R), Cristiano Santos (E1/S1) diz *“ele trabalha com uma empresa muito grande na Ásia para produção deste tipo [...], tem pequenos projetos e projetos em larga escala [...]*”, e as estruturas organizacionais compatíveis (5F; 8R), tal como Sebenius, (2009b, 2002) adverte. A respeito, Ivo Santos (E2/S2) revela que *“relativamente ao transporte o cliente não nos levantou questões, nós entregámos o material num porto e depois o cliente tratou de todo o transporte porque regularmente já o fazia”*.

Conhecer a envolvente externa da contraparte é menos frequente (3F; 6R), mas também contribui para o sucesso. Sobre o mercado angolano, Ivo Santos (E2/S2) diz *“[...] muitas vezes não é problema dele, é culpa das dinâmicas políticas o facto de não conseguir tirar dinheiro, de não conseguirem fazer transações internacionais”*. Estruturas organizacionais incompatíveis (4F; 11R), nos raros casos em que são referidas, são um obstáculo à obtenção de um acordo. Cristiano Santos (E1/I1) afirma *“nós colocámos as nossas condições de venda e a outra parte colocou as condições de representação, as comissões que cobrava, os valores que consideravam mínimos em termos de encomenda para ter sucesso em Espanha e eram diferentes das nossas”*. Desconhecer o ambiente interno da contraparte é raro (1F; 1R), apenas é referido num caso de sucesso e sem qualquer influência.

4.1.8 Objetivos, Interesses e Capacidades da Contraparte

Dentro dos objetivos, interesses e capacidades da contraparte (13F; 32R), saber os seus reais objetivos (7F; 11R), como indicam Adair et al. (2013) e Gunia et al. (2011), e o facto de serem a longo prazo (8F; 14R), são fatores de sucesso para o negociador português. Catarina Sena (E8/S8) frisa, *“[...] importante era terem um parceiro produtivo, alguém que assegurasse os vários tipos de roupa de cama que eles queriam oferecer. Eles não se importaram de abdicar do licenciamento para algumas partes, porque não percebiam de roupa de cama [...]*”.

O insucesso é influenciado pelo desconhecimento dos reais objetivos e capacidades da contraparte e exposição ao oportunismo e manipulação (4F; 5R) e pelo facto de ter objetivos de curto prazo (2F; 2R). A afirmação de Ivo Santos (E2/I2), *“era uma pessoa com muito dinheiro ou pelo menos aparentava ter muito dinheiro, pelo menos os projetos de que falava eram projeto de alguma envergadura [...]*” e a explicação de Joana Reis (E3/I3) relativa à posição da sua contraparte, *“[...] tendo uma ‘credit note’, os clientes têm de voltar a comprar para beneficiar dessa ‘credit note’, o que ela disse não concordar”*, refletem esse contributo.

4.1.9 Condições do Fluxo de Informação

Em relação ao fluxo válido de informação (12F; 42R) prioritária, aquela que clarifica os interesses e os objetivos de cada uma das partes, por norma, tanto o negociador português (10F; 18R), como a sua

contraparte (7F; 11R), são propensos à partilha aberta de informação, um contributo importante para a capacidade de obter um acordo, segundo Aslani et al. (2016) e Brett (2007). Catarina Sena (E8/S8) é assertiva a afirmar *“nesta reunião, nós chegámos lá e assumimos que não tínhamos a capacidade para fazer a distribuição mundial do produto”* e Cristiano Santos (E1/S1) a revelar *“disse-me ‘olhe, eu tenho este produto que custa ‘x’ euros o que é ‘x %’ mais barato de que o vosso, então explica-me porque hei de usar os vossos produtos e não os da concorrência”*.

Com alguma frequência, o negociador português tem dificuldades em interpretar (5F; 8R) a mensagem da contraparte ou em fazer-se entender. Nos casos de insucesso (3F; 4R), este incidente influencia os resultados e acontece muito devido à sobrevalorização da capacidade para comunicar no idioma nativo da contraparte, como o espanhol, pela proximidade com o idioma português, como se mostrou na análise à estereotipação. Nos casos de sucesso (2F; 4R), resulta da falta de informação explícita a negociar com culturas de alto contexto, sem influência nos resultados. Manipular informação (3F; 5R) não parece ser uma prática comum do negociador português e, ocorrendo, não prejudica os resultados.

4.1.10 Objetivos do Negociador Português

Dentro dos objetivos (12F; 32R), os negociadores portugueses priorizam os de longo prazo (11F; 27R), sendo essa priorização saliente para a maioria dos casos de sucesso (9F; 24R). São objetivos como *“notoriedade”*, referida por Joana Reis (E3/S3) que acrescenta *“[...] tendo lá presença física, torna-nos mais fortes nesse mercado, na nossa opinião”* ou o *“[...] fornecimento contínuo para desenvolver quase uma área de negócio, onde era preciso, mais que um fornecedor, um parceiro estratégico”*, referido por Miguel Araújo (E5/S5a). Catarina Sena (E8/S8) diz *“as pessoas em causa têm muitos projetos, há milhares e milhares de decoradores no mundo inteiro e que podem ter contactos com pessoas da área de roupas de cama e recomendar o meu produto”*. Pouco frequentes, os objetivos de curto prazo (3F; 5R) têm maior expressão nos casos de insucesso, que nos casos de sucesso (1F; 1R), sem indícios de influência nos resultados.

4.1.11 Local das Negociações

Em termos de local (12F; 21R), as situações mais frequentes são várias reuniões, em Portugal e no país da contraparte (4F; 9R), ou apenas no país da contraparte (4F; 7R), tendências que têm relação direta com a obtenção do acordo. Ao explicar o processo negocial que resultou na parceria com uma empresa inglesa, Catarina Sena (E8/S8) refere que reuniram *“lá [em Portugal], para ver a linha e depois fomos à sede da empresa”*, enquanto Luís Lima (E10/S10) explica que dos *“24 projetos”* feitos com um parceiro alemão, o primeiro resultou de uma negociação iniciada *“[...] numa feira, na Alemanha [...]”* e da visita desse parceiro a Portugal, *“[...] ele já cá veio, ele antes de adjudicar quis sentir”*. Estes incidentes refletem a tentativa de conhecer a realidade do parceiro para ganhar confiança (Opresnik 2014; Thompson, 2012).

A opção por realizar reuniões apenas em Portugal (2F; 2R) ou a necessidade de reunir num ‘país neutro’ (2F; 3R) são pouco frequentes, estando cada uma associada a apenas um caso de insucesso e outro de sucesso, sem que se possa considerar que são importantes para o resultado.

4.1.12 Oficialização do Acordo e Mecanismos de Gestão e Controlo da Cooperação

A forma de oficialização do acordo e os mecanismos definidos para gerir e controlar a cooperação apenas estão associados aos casos de sucesso (11F; 32R). Oficializar o acordo com a assinatura de um contrato (6F; 6R) ou com um ‘aperto de mão’ (5F; 5R), ocorre praticamente com a mesma frequência, mas com saliência diferente.

Os acordos oficializados com um ‘aperto de mão’, em nenhum dos casos dependiam da forma de oficialização, já os acordos oficializados com a assinatura de contratos dependiam desse requisito, quer em termos de convergência entre as partes, quer em termos legais. Por exemplo, Luís Lima (E10/S10) frisa que foi “[...] *tudo com contrato assinado, mais, para conquistarmos este cliente, nós próprios para o tranquilizar, assinámos uma garantia bancária com o montante do primeiro terço do pagamento*”. Catarina Sena (E8/S8) defende que “*são contratos muito detalhados que, no início, é difícil pegar neles. São muitas cláusulas e muitos temas, mas depois, no dia-a-dia, vemos que se as coisas tiverem sido previstas, não surgem equívocos*”. Joana Reis (E3/S3) revela “[...] *o contrato teve de ser analisado por um advogado para também podermos ter alguma garantia das peças*”.

Ao nível da gestão e controlo, tanto os mecanismos relacionais (6F; 7R), como os mecanismos formais (5F; 14R) são comuns, havendo indícios de que os mecanismos formais influem no resultado. Catarina Sena (E8/S8) revela que “*como se trata de uma empresa inglesa, pedimos para acrescentar uma cláusula em que todo o conteúdo daquele contrato seria reanalisado quando houvesse uma decisão sobre o ‘Brexit’*” e Joana Reis (E3/S3) frisa que “*a empresa parceira iria ter alguma responsabilidade, no caso de danos nas peças, causados de forma lesiva*”.

Os contratos e os mecanismo formais de gestão e controlo são relativos a projetos de CEI difíceis de gerir, como o licenciamento (E8/S8) ou o *staging* (E3/S3), acordos com “*cláusulas de saída, de indemnização, de responsabilidade civil, seguros, áreas de distribuição geográfica dos artigos, condições de envio*”, conforme frisa Catarina Sena (E8/S8), o que reflete a confiança nos sistemas legais para resolver as situações e os litígios que possam acontecer no futuro (Sarkar, 2010; Graham & Sano, 2003).

4.1.13 Abordagem Inicial à Negociação

A abordagem inicial à interação negocial (11F; 26R), não obedece a uma regra específica e tanto é direta às questões negociais (7F; 11R), como envolve atividades de socialização (9F; 15R), na tentativa de

criar relacionamentos e confiança entre as partes antes de falar de negócios. Segundo Fang et al. (2017), abordar de forma direta os negócios ou envolver-se na construção de relacionamentos pode depender do contexto. Culturas como a portuguesa, de alto contexto e coletivista (Apêndice 2), preferem comportamentos que favoreçam o ‘intragrupo’ (Olivia e Dedzo, 2017), refletindo-se em desconfiança sobre os estrangeiros (Sebenius & Qian, 2008).

Portanto, há aqui uma *nuance* pouco expectável, é que a abordagem direta aos negócios ocorre quase somente em casos de sucesso (6F; 10R). Luís Lima (E10/S10) é perentório, “[...] o interesse foi direto para os negócios, quem vem à feira vem com interesse dos negócios e nós estamos lá para vender e normalmente fala-se objetivamente”, enquanto Manuel Castro (E6/S6) refere que houve “um primeiro contacto em que nos foi informado quem eram, que além do museu, famosíssimo, têm também a parte das lojas de museu e retalho nos EUA, onde vendem online e por catálogos, e que tinham muito interesse”.

Enquanto a abordagem direta aos negócios parece ter impacto no sucesso, a abordagem através da socialização, com maior tendência nos casos de sucesso (5F; 10R), que nos casos de insucesso (4F; 5R), não parece ter peso significativo nos resultados. Cristiano Santos (E1/I1) faz uma declaração que alude a isso mesmo, “houve um bocado uma quebra de gelo nessa fase em que estivemos juntos e neste caso, não digo que funcionou bem ou mal [...], a reunião não ia correr melhor nem pior sem isso, mas se calhar foi algo que permitiu baixar algumas defesas do cliente”.

4.1.14 Custos Temporais e Prazos

Dentro dos custos temporais e prazos (10F; 24R), ter prazos para obtenção de um acordo (3F; 3R) e prontidão na resposta às solicitações de informação (4F; 4R), apenas são referidos em casos de sucesso e, mesmo não sendo frequentes, parecem ter uma relação com os resultados. Relativamente a prazos para obter o acordo, Joana Reis (E3/S3) afirma “sim, nós tínhamos de chegar a acordo no mês de agosto para conseguirmos entregar as peças a tempo” e Cristiano Santos (E1/S1) frisa que “nessa primeira encomenda havia um ‘deadline’ [...] ele dava-nos o ‘ok’ no final do mês de junho e no início de agosto queria que já fosse transportado o material”.

Merece realce o facto de estes incidentes traduzirem bem o efeito que tem para ambas as partes conhecer os prazos, em termos de trabalho conjunto para obter o acordo dentro do tempo limite (Thompson, 2012; Fells, 2009). Catarina Sena (E8/S8) associa os prazos à rapidez na resposta às solicitações de informação “[...] nós tínhamos um prazo, havia um ‘timing’, porque eles estavam em negociações com uma série de outras empresas e, portanto, a pressão aqui era muita para conseguirmos dar uma resposta rápida”.

Negociar por oportunidade é mais comum nos casos de sucesso (3F; 3R), mas tem maior relevo no

insucesso (1F; 1R), enquanto a única referência à negociação por necessidade (1F; 1R) ocorre num caso de sucesso, no qual tem influência. A negociação por oportunidade que resultou em insucesso, é um relato de Cristiano Santos (E1/I1) que diz *“Espanha não é um país que interesse em termos estratégicos à minha empresa”*. A negociação por necessidade, é relatada por Joana Reis (E3/S3), *“era uma oportunidade, versus necessidade também, porque no fundo precisamos de representação das marcas naquele mercado”*.

Os incidentes relativos à influência da duração das reuniões ou do processo negocial, na qualidade do acordo ou no conteúdo negociado para possível acordo, são mais frequentes nos casos de sucesso (3F; 4R), que nos casos de insucesso (2F; 2R). Quer numa, quer noutra situação, não se percebe qualquer relação com os resultados, o mesmo acontece em relação à visão que o negociador português tem do ‘tempo’. Não sendo frequentes as alusões que permitem perceber essa visão, as que existem, quer nos casos de sucesso (3F; 5R), quer nos casos de insucesso (1F; 1R), indiciam que é uma visão económica.

4.1.14.1 Horizontes Temporais

Os horizontes temporais (8F; 22R), hiatos de tempo previstos para, após o acordo, o implementar e obter resultados, acabam por entrar no domínio dos custos temporais e prazos. Sem que sejam determinantes para o resultado, percebe-se, através de referências frequentes (5F; 10R), a possível influência dos horizontes temporais na qualidade do acordo. As citações de Joana Reis e Cristiano Santos, relativas aos prazos para obter o acordo, demonstram que, por vezes, os horizontes temporais são prazos externos à negociação, nos dois casos relacionados com a implementação do acordo, mas que condicionam os prazos internos do processo, ou seja, os prazos disponíveis para obter o acordo.

Situação análoga acontece em relação ao facto de o negociador português (6F; 8R) e a contraparte (4F; 4R), considerarem que as negociações apenas terminam quando o objetivo é alcançado. Merece realce não o impacto deste facto na capacidade de obter o acordo, mas a possibilidade que dá às partes para ajustarem continuamente os seus termos. Em suma, os horizontes temporais parecem não ser significativos para obter o acordo, porém, são significativos para a capacidade de o implementar.

4.1.15 Partes Interessadas e Participação de Terceiros

A existência de entidades interessadas no resultado negocial ou com capacidade para o influenciar é algo frequente (9F; 16R), mais nos casos de sucesso (5F; 5R), mas curiosamente com influência mais clara e decisiva nos casos de insucesso (3F; 7R). Veja-se o incidente relatado por Joana Reis (E3/I3). *“Quando as peças ficaram prontas, eu não consegui agilizar de forma que as peças fossem logo para a empresa certificadora que falhou comigo, primeiro disse que seria um valor de cerca de 2 mil dólares, mas depois este valor já ia em 6 mil”*.

As partes interessadas ausentes fazerem-se representar no processo negocial é uma situação pouco frequente (4F; 4R), mas que tem impacto nos resultados dos casos de sucesso. Por exemplo, Ivo Santos (E2/S2) revela que *“havia um intermediário que era o nosso cliente, digamos assim, que era o decorador que ia conseguindo fazer esta negociação entre nós e o cliente final e nesse sentido foi possível”*. O efeito positivo pode dever-se ao facto de as partes interessadas ausentes serem representadas por outras partes interessadas, como sócios (E9/S10) ou responsáveis pela execução (E2/S2), ambos com poder de decisão, o que de acordo com Bhagat et al. (2012) e Brett (2007) pode evitar a ansiedade e as precipitações.

4.1.16 Efeitos das Decisões

Os efeitos das decisões (7F; 10R), captam a noção que o negociador português tem acerca da influência das decisões no futuro e se a tem em consideração na negociação. Essa noção é frequente e parece importante nos casos de sucesso (6F; 9R), mas rara nos casos de insucesso (1F; 1R). Segundo Schaan e Kelly (2007), tal facto pode refletir a envolvimento dos gestores operacionais, valorizando o impacto operacional das decisões negociais. Veja-se o que refere Catarina Sena (E8/S8), *“[...] a diretora geral foi lá numa perspetiva de produção, definir mínimos de produção, a antecedência com que eles têm de pôr ordens de encomenda, quantos produtos novos eles poderão ter por ano, face aquilo que nós já sabemos que é a nossa capacidade de resposta”*.

4.1.17 Conflitos de Interesses

Conflitos de interesses (6F; 19R) referem-se a questões de cariz económico cuja discussão não permitiu o acordo. São referenciados apenas em casos de insucesso e frequentemente são a sua principal causa. Miguel Máximo (E9/I9) refere que, após reunir na Holanda, quando tentou finalizar o acordo, *“começaram a dizer que o nosso produto, a nível de preço, não era competitivo, quando na reunião ficou mais ou menos [...], parece que houve um desfasamento muito grande entre aquilo que foi a reunião e aquilo que aconteceu”*. Dores Ferreira (E4/I4) revela os avanços do processo negocial com um potencial parceiro espanhol, *“colocou um programa de colchas, mandou o projeto e pediu amostras para ver se nós eramos capazes de desenvolver o produto nessa cor e nesse desenho, nós fizemos as amostras, mas não conseguimos ultrapassar a barreira dos preços e morreu assim”*.

4.1.18 Estratégia

Nos relatos de casos de sucesso os negociadores fazem referências algo frequentes que denotam uma abordagem estratégica ao processo negocial, em função dos objetivos e alternativas que têm. Percebe-se que privilegiam estratégias cooperativas (6F; 9R), com impacto positivo nos resultados. Miguel Araújo (E5/S5a) refere *“Numa lógica de ‘win-win situation’ foi possível mantermos esta triade em que todos ficaram bem servidos e satisfeitos porque, mesmo na lógica nacional e do mercado ibérico, com o outro parceiro que eles tinham”*.

4.1.19 Comportamentos Eticamente Questionáveis

Claramente, o único incidente identificado relativo a comportamentos eticamente questionáveis (1F; 1R), causou o insucesso do processo negocial em que ocorreu. Em concreto, o negociador português rompeu as negociações depois de ser ‘aliciado’ a aceitar condições desfavoráveis para a sua empresa, em troca de vantagens pessoais. Miguel Araújo (E5/I5) refere “[...] ele enviou-me um email pessoal a sugerir que se a empresa comprasse aquele preço, me dava uma percentagem de comissão. Reencaminhei-o para administrador e, em função deste contacto, em termos pessoais recusei-me a avançar com qualquer diligência com este parceiro”.

4.2 Matriz de Significância

Conforme se definiu no ponto 3.2.2.4, a partir da interpretação dos resultados da análise de dados contruiu-se uma matriz que conjuga a frequência com a importância/saliência, classificando as categorias e os desdobramentos, de acordo com a tipicidade dos seus incidentes. Esta matriz (Tabela 8) organiza e apresenta os resultados da interpretação realizada, permitindo identificar os incidentes significativos, traduzidos em comportamentos arquetípicos e comportamentos atípicos, os eficazes, aqueles que promovem a obtenção do acordo, e os ineficazes, e aqueles inibem o acordo.

Na análise interpretativa consideraram-se todas as categorias e subcategorias, inclusive as que fazem a diferenciação entre factos positivos e factos negativos associados a um incidente ou entre o contributo de cada uma das partes para o incidente identificado, dando algum contexto à interpretação. Em função dos objetivos do estudo, uma pequena parte dessas categorias não integra a matriz, constituída apenas por comportamentos cuja interpretação dos dados permite que sejam a tradução dos incidentes relativos à atuação dos negociadores da parte interveniente junto da qual os relatos foram obtidos.

4.3 Conclusão

Os comportamentos que na matriz (Tabela 8) são classificados como arquetípicos ou como atípicos e estão associados aos casos de sucesso são eficazes pelo impacto positivo e significativo para o acordo. Esses comportamentos foram compilados na Tabela 9, um quadro de resultados finais com quatro grupos que refletem a sua associação com os elementos do processo negocial de projetos de CEI, são (1) a ‘preparação técnico-legal’, (2) a ‘comunicação’, (3) a ‘interação’ e (4) as ‘decisões e documentação’.

A preparação técnico-legal implica dominar o âmbito da negociação, procurar informação e *feedback* sobre a contraparte e conhecer a sua estrutura organizacional. A comunicação integra a partilha aberta de informações objetivas, a discussão sequencial, baseada em factos e focada nas questões essenciais. A interação inclui a abordagem aos negócios desde início, a identificação do perfil do negociador da

Tabela 8 : Matriz com a classificação dos comportamentos associados aos incidentes identificados

- Frequência		+		
Comportamentos Atípicos		Comportamentos Arquetípicos		
<ul style="list-style-type: none">◦ Discutir as questões de forma sequencial;◦ Ser persistente e coerente na persuasão;◦ Diferenciar o poder pela competência;◦ Passividade e submissão à diferenciação do poder;◦ Fazer preparação legal e administrativa;◦ Conhecer a tipologia de negócio;◦ Conhecer a envolvente externa da contraparte;◦ Saber que existem prazos para obter o acordo;◦ Ter necessidade de negociar;◦ Ser célere na resposta às solicitações;◦ Saber quem representa as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none">◦ Comunicação indireta;◦ Dispersão por questões acessórias;◦ Desconhecer o perfil do negociador da contraparte;◦ Impreparação legal ou administrativa;◦ Desconhecer as condições do mercado;◦ Estruturas organizacionais incompatíveis;◦ Exposição ao oportunismo e à manipulação;◦ Negociar por oportunidade sem conhecer a estrutura organizacional da contraparte;◦ Reagir “a quente” a comportamentos eticamente questionáveis.	<ul style="list-style-type: none">◦ Comunicação direta;◦ Foco nas questões substanciais;◦ Interação cara-a-cara;◦ Complementar interação cara-a-cara com MTC;◦ Trabalhar em equipa;◦ Basear a argumentação em factos, de forma lógica;◦ Recolher informação e <i>feedback</i> sobre contraparte;◦ Conhecer o perfil do negociador da contraparte;◦ Diferenciar o poder pelo <i>status</i>;◦ Equipa negocial com domínio das várias áreas;◦ Preparar-se em relação a questões funcionais/técnicas;◦ Conhecer as condições da própria empresa;◦ Conhecer as condições do mercado;◦ Conhecer o ambiente interno da contraparte;◦ Assegurar que existe compatibilidade organizacional;◦ Conhecer os reais objetivos da contraparte;◦ Reunir em Portugal e no país da contraparte;	<ul style="list-style-type: none">◦ Reunir apenas no país da contraparte;◦ Partilhar abertamente a informação;◦ Estabelecer objetivos de longo prazo;◦ Oficializar acordos com contratos;◦ Definir mecanismos formais para gerir e controlar;◦ Abordar diretamente os negócios;◦ Conceber estratégia cooperativas;◦ Perceber os efeitos das decisões tomadas.	
Sucessos	Insucessos	+ Saliência	<ul style="list-style-type: none">◦ Utilizar o idioma nativo do negociador estrangeiro, sem perfeito domínio;◦ Estereotipar a contraparte;◦ Desvalorizar dificuldades de interpretação;◦ Entidades interessadas ausentes;◦ Conflitos de interesses.	
<ul style="list-style-type: none">◦ Persuasão com poder negocial associado ao <i>status</i>;◦ Negociar em português, quando o idioma é nativo de ambas as partes;◦ Interagir apenas através de MTC em negociações simples;◦ Gerir o tempo ‘como o dinheiro’;◦ Manipular a informação;◦ Desconhecer ambiente interno da contraparte;◦ Ter noção de possíveis condicionantes relacionadas com a cultura da contraparte;◦ Discutir as questões num único pacote, de forma holística.	<ul style="list-style-type: none">◦ Definir objetivos de curto prazo;◦ Equipa negocial cujo líder tem poder de decisão;◦ Reunir apenas em Portugal;◦ Necessidade de reunir apenas em país neutro.		Sucessos	Insucessos
			<ul style="list-style-type: none">◦ Utiliza idioma dominado por ambas as partes, mesmo que não nativo de nenhuma;◦ Basear-se em emoções ou relações para argumentar;◦ Ser um negociador individual;◦ Definir mecanismo relacionais para gerir e controlar;◦ Oficializar o acordo apenas com ‘aperto de mão’;◦ Socializar par construir relacionamentos◦ Reuniões e processos negociais longos;◦ Considerar que os horizontes temporais influenciam a implementação do acordo e que (por isso);◦ A negociação acaba quando o objetivo é alcançado.	<ul style="list-style-type: none">◦ Utilizar fontes de poder negocial associadas à BATNA para a persuasão.
Comportamentos Prototípicos		Comportamentos Típicos		

Tabela 9 : Comportamentos para gerir a ambiguidade do processo negocial em projetos de CEI

<p>Razões e bases para negociar</p> <p>Preparação técnico-legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que a negociação é uma necessidade e estabelecer objetivos de longo prazo. • Conhecer as condições da própria empresa e do mercado. • Dominar a tipologia de negócio, os aspetos técnicos/funcionais e administrativos/legais. • Conhecer o ambiente interno e envolvente externa da contraparte. • Recolher informação e <i>feedback</i> sobre a contraparte. • Investigar a compatibilidade das estruturas organizacionais.
<p>Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de forma direta e partilhar abertamente a informação. • Discutir sequencialmente e com foco nas questões substanciais. • Argumentar de forma lógica, racional ou factual. • Identificar os objetivos, interesses capacidades da contraparte. • Ser persistente, coerente na argumentação e célere na resposta à solicitação de informação.
<p>Estratégia</p> <p>Interação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar as estratégias cooperativas e construir soluções com trabalho em equipa. • Negociar através de uma equipa que domine as várias áreas da negociação. • Identificar o perfil do negociador da contraparte e diferenciar o poder entre as partes. • Abordar diretamente as questões negociais. • Reunir em Portugal e no país da contraparte (conhecer a realidade do potencial parceiro). • Interagir cara-a-cara, recorrendo a interações via MTC como complemento das interações. • Saber se partes interessadas ausentes estão representadas e por quem. • Identificar as vantagens de ser submisso a um parceiro com elevado <i>status</i>.
<p>Decisões e documentação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que prazos existem para o acordo e para outras decisões importantes. • Perceber o alcance e os efeitos das decisões tomadas. • Oficializar o acordo com contrato e criar mecanismos formais para o gerir e controlar.

contraparte e a diferenciação do poder entre as partes. Para a interação, é preferível uma equipa que domine as várias áreas da negociação, complementar as reuniões, em Portugal e no país da contraparte, por contactos via MTC e ter uma estratégia cooperativa que permita construir soluções conjuntas. As decisões e a documentação refletem os impactos positivos dos prazos na tomada de decisões, da noção dos efeitos dessas decisões e da oficialização do acordo ou de outras decisões através de um contrato.

Os comportamentos incluídos nos grupos da ‘preparação técnico-legal’, da ‘comunicação’ e da ‘interação’ são indicadores relevantes de como gerir eficazmente a ambiguidade do processo negocial de projetos de CEI e são especialmente significativos quando se consideram os comportamentos que, na matriz (Tabela 8), são classificados como arquetípicos ou como atípicos, mas estão associados aos casos de insucesso. Estes comportamentos são, em boa parte, a tradução de incidentes que revelam uma conduta negocial contrastante com aquela que os resultados mostram ser eficaz, por isso, pela sua capacidade de inibir o acordo, considera-se que são ineficazes.

A impreparação legal ou administrativa, o desconhecimento das condições de mercado ou da estrutura organizacional da contraparte são fatores de insucesso de tal forma significativos, que inibem o acordo mesmo quando a negociação é uma oportunidade. A incompatibilidade das estruturas organizacionais

aumenta a propensão para a ocorrência de conflitos e para a exposição à manipulação e oportunismo. Ao nível da comunicação, a desvalorização de dificuldades de interpretação tende a resvalar para a estereotipação da contraparte para justificar resultados negativos, já comunicar indiretamente e discutir questões acessórias impede a demonstração clara à contraparte da valia da contribuição para o objetivo. A ausência de partes interessadas, o desconhecimento do perfil da contraparte e a reação extemporânea a comportamentos tidos como eticamente questionáveis comprometem os resultados porque, durante a interação, dificultam a implementação e orientação eficaz da estratégia definida.

Os comportamentos associados aos casos de insucesso refletem a relutância dos negociadores em falar sobre eles. A maioria acaba por ser atípica, mas com impacto significativo nos resultados, porque se refere a incidentes raros, mas ‘extremos’ que ditam o insucesso dos casos em que são referenciados.

Comportamentos típicos caracterizam aquilo que são as rotinas da negociação de um projeto de CEI, pela frequência com que acontecem, contudo, devido à lide habitual pelo negociador e à previsibilidade dos efeitos que produzem, acabam por não ser decisivos para os resultados. Negociar através de um negociador individual, capaz de construir relacionamentos com a contraparte, comunicar num idioma dominado por ambas as partes, utilizar a argumentação relacional, definir mecanismos relacionais para a gestão e o controlo de uma cooperação oficializada por um ‘aperto de mão’, fazem parte da rotina associada aos casos de sucesso. Utilizar fontes de poder negocial associadas à BATNA para persuadir a contraparte, acaba por ser o único comportamento típico associado aos casos de insucesso.

Comportamentos pouco frequentes e cuja relação com os resultados não é objetiva, são pouco significativos e estão classificados como prototípicos. Em alguns casos de sucesso são referenciados o desconhecimento do ambiente interno da contraparte, a noção de possíveis condicionantes culturais para obter o acordo ou para o implementar, a gestão do tempo como um recurso económico, a discussão das questões num único pacote negocial e a manipulação de algumas informações. O idioma português é utilizado apenas num dos casos porque é nativo de ambas as partes, enquanto a interação, apenas através de MTC, é exclusiva de negociações relativas a formas de CEI menos complexas.

Relativamente à utilização de formas de poder negocial associadas ao *status* para persuadir a contraparte, a sua pouca frequência e o baixo impacto nos resultados parecem relacionar-se com outro incidente, a diferenciação do poder que o negociador português faz do poder negocial entre as partes. Quando reconhece o maior poder negocial da contraparte, o negociador português submete-se a esse poder, por isso, raramente faz apelos a formas de poder na persuasão. Baseando essa diferenciação no *status*, quando o faz, acaba por apoiar-se em fontes de poder associadas à BATNA ou a questões económicas.

5 Conclusão

No contexto económico global, a CEI permite construir e gerir relacionamentos estratégicos que impulsionam a competitividade das PME, sendo, por isso, um mecanismo particularmente relevante para as empresas portuguesas. O primeiro passo para construir esses relacionamentos é a negociação, um processo propenso a discrepâncias causadas por conceções e interpretações ambíguas dos próprios elementos e questões negociais, ampliadas por diferentes motivações sociais, i.e., diferenças culturais.

Perante diferenças demasiado grandes, as motivações cognitivas do negociador podem fazer com que tenha a sensibilidade necessária para mudar a perceção das questões negociais e levá-lo a fazer escolhas e tomar decisões com influência positiva na gestão dessa ambiguidade e convergir para um acordo. Porque o comportamento do negociador de um projeto de CEI se apresenta como o meio imediato para gerir a ambiguidade negocial, neste estudo procurou-se saber como poderão os negociadores gerir eficazmente a ambiguidade do processo de negociação de projetos de CEI, e convergir para o acordo?

Os incidentes identificados num conjunto de processos negociais foram classificados, em função da sua frequência e saliência, e traduzidos em comportamentos arquetípicos e atípicos, aqueles que são significativos para o resultado desses processos e comportamentos típicos e prototípicos, aqueles que não são significativos (Tabela 8). Os comportamentos arquetípicos e atípicos associados aos casos de sucesso, são aqueles que promovem a obtenção do acordo, por isso, são eficazes, enquanto os comportamentos arquetípicos e atípicos associados aos casos de insucesso, são aqueles que o inibem, por isso, são ineficazes. Associados tanto aos casos de sucesso como aos casos de insucesso, os comportamentos típicos e prototípicos são reflexo, uns de incidentes que fazem parte da rotina negocial e os outros de incidentes pouco frequentes, ambos sem impacto nos resultados.

No início da interação negocial, devido ao ‘alto contexto’, pendor ‘coletivista’ e grande ‘aversão à incerteza’ da cultura portuguesa (Apêndice 2), seria expectável que o negociador português investisse na construção de relacionamentos e que, ao longo da discussão, privilegiasse a comunicação indireta, por vezes, assente em argumentação afetiva (Manrai & Manrai, 2010) e na partilha cautelosa de informação (Salacuse, 1998). Os resultados mostram que, apesar do contexto intercultural, abordar as questões negociais logo no início da interação, comunicar diretamente e com argumentação factual e partilhar abertamente as informações contribui claramente para o sucesso negocial.

Em relação ao negociador português, esse contributo pode resultar da valorização, à partida pouco esperada, que faz das competências e do conhecimento, valorização traduzida nos comportamentos

que refletem os incidentes associados à preparação técnico-legal na pré-interação (Tabela 9). Esses comportamentos, por norma atribuídos a culturas de ‘baixo contexto’ (Lee, Adair, & Seo, 2013), com reduzida ‘aversão à incerteza’ (Salacuse, 1998), podem ajudar a explicar a relação entre as competências e o conhecimento e a comunicação direta e pouca relevância da construção de relacionamentos.

Por um lado, de acordo com Manrai e Manrai (2010), confiar nas competências e no conhecimento tende a desvalorizar a necessidade de construir relacionamentos, por outro lado, segundo (Brett, 2007), culturas de ‘alto contexto’ têm a capacidade para comunicar diretamente e partilhar informação quando negociam com ‘culturas de baixo’. Daqui resulta um único indício, em termos de padrão cultural do negociador português, no que se refere à abordagem à interação e à comunicação, o da adaptação ao contexto da negociação, reforçando a ideia de Brett (2007).

Ter de obedecer a prazos restritos, devido à orientação ‘policrónica’ da cultura portuguesa, era pouco expectável que pudesse beneficiar a obtenção de um acordo. Segundo Usunier (2003), negociadores de culturas ‘policrónicas’ podem explorar, através de atrasos nas reuniões e da protelação na tomada de decisões, a ‘sensação de tempo perdido’ experimentada à medida que o processo negocial se prolonga, por negociadores de culturas ‘monocrónicas’, orientadas para o cumprimento de prazos e para a rentabilização do tempo. O que acontece é que a necessidade de obedecer a um prazo para chegar a acordo, induz os negociadores de ambas as partes a trabalhar em conjunto no sentido de obterem uma solução negocial dentro do prazo, tal com defendem Thompson (2012) e Fells (2009).

Este comportamento não deixa de refletir uma valorização económica do tempo, enquanto recurso, uma aparente contradição do ‘policronismo’ da cultura portuguesa, todavia, os resultados indiciam que a valorização económica do tempo e a flexibilidade na sua utilização poderão não ser mutuamente exclusivas. Veja-se por exemplo que, relativamente ao local, reunir em Portugal e no país da contraparte ou apenas no país da contraparte favorece a obtenção do acordo, quando seria expectável que reunir em Portugal permitisse ao negociador gerir o tempo, de forma a explorar a pressão que o tempo despendido causa na contraparte.

Os resultados permitem, assim, formular a ideia de que o negociador português, quando negocia fora de Portugal, não é condicionado pelo fator ‘pressão do tempo’ de forma decisiva, o que não deixa de ser revelador da sua flexibilidade na utilização do tempo, uma das características mais importantes da orientação ‘policrónica’. Essa flexibilidade parece sobressair quando o negociador português valoriza os resultados, tanto os económicos como os relacionais, que tem em perspetiva para a cooperação, tentando não os comprometer, evitando expor a contraparte à ‘pressão do tempo’.

Esse comportamento reflete a tentativa de ganhar confiança e avançar com a relação, postura típica de culturas com ‘aversão à incerteza’, mas evidencia a tendência para submissão ao poder da contraparte. A diferenciação do poder entre as partes que o negociador português faz, cruzada com a utilização de formas de poder negocial, durante a discussão, torna clara essa tendência. Ao reconhecer que, pelo seu *status* ou pela sua competência, a contraparte tem maior poder negocial, o negociador português, por um lado, valoriza muito seu contributo para a cooperação quando projeta um retorno relativamente seguro, por outro lado, quando as condições propostas envolvem maior risco em termos de retorno expectável, enfrenta um dilema, trabalhar em cima desse risco ou não chegar a acordo.

Quando o risco é alto, a tendência é o insucesso negocial, porque reconhecer o maior poder negocial da contraparte limita a capacidade do negociador utilizar fontes de poder durante a discussão. Ao ficar ‘preso’ ao *status* e/ou competência da contraparte, mais ao *status*, o negociador português não valoriza o poder de utilizar a informação para criar e discutir pacotes de propostas alternativas que valorizem o seu resultado com o acordo. Ou seja, o poder não influencia o resultado, pelo seu uso na discussão das questões, influencia-o porque a diferenciação do poder, em certa medida, inibe essa discussão. Tal facto pode dever-se à influência da ‘distância ao poder’ na própria conceção de ‘poder’. Em culturas de elevada ‘distância ao poder’, como a portuguesa (Apêndice 2), o *status* dita as relações de poder, que permanecem estáveis no tempo, transitando para os vários contextos (Thompson, 2012, Brett, 2007).

Em relação aos objetivos da negociação, para o negociador português o mais importante é o compromisso e o contrato é frequentemente utilizado como meio para vincular as partes a esse compromisso, especialmente em modelos de cooperação mais complexos. A utilização de contratos parece, pois, ir além da orientação ‘individualista *vs* coletivista’, como sugerem Fang et al. (2017) e Manrai e Manrai (2010), da orientação para o ‘curto prazo *vs* longo prazo’, como sugerem Salacuse (2015) e Okoro (2012) ou de ‘objetivos económicos *vs* objetivos relacionais’, como sugere Zhu (2011).

Segundo Gulati e Nickerson (2008), um contrato pode ser o melhor meio para assegurar o sucesso dos relacionamentos numa cooperação e os resultados indicam o que parece ser uma certa confiança na utilização dos contratos como forma de dar estabilidade ao desenvolvimento da cooperação.

Em larga medida, os resultados refletem objetividade, preparação e sentido de interdependência entre as partes na construção de soluções em que tentam minimizar a exposição à ambiguidade inerente do processo negocial. Apesar disso, em vários pontos da análise interpretativa dos resultados do esquema de categorização (Tabela 7), é perceptível a manifestação de diferenças culturais que, sendo ténues, promovem discrepâncias inultrapassáveis, por não serem percebidas, um efeito característico das

diferenças culturais. Alguns exemplos são os efeitos da dispersão da discussão por questões acessórias, da tentativa de utilizar o idioma nativo da contraparte, devido à percepção de proximidade com o idioma português, da estereotipação da contraparte para justificar resultado negativos, da dificuldade de interpretar informação menos explícita ou da incapacidade para lidar com comportamentos tidos como pouco éticos. Estes exemplos permitem questionar a aptidão do negociador português para gerir o efeito ampliador da cultura sobre a ambiguidade do processo negocial de projetos de CEI.

A dúvida reflete-se no quadro de resultados finais, mas ganha consistência e essa aptidão é ainda mais discutível quando se considera que, os negociadores portugueses frisam que o insucesso ocorre na esmagadora maioria dos processos negociais, mas são muito relutantes a falar desses processos. A essa limitação, que influencia a interpretação dos resultados, por isso, a precede, acresce a acentuada necessidade de se referirem aos fracassos em termos genéricos, quando são muito específicos nos casos de sucesso, com a particularidade de se salvaguardarem de responsabilidades, recorrendo a analogias com casos de sucesso, alegando terem feito de ‘forma normal’ e que, num caso resulta e noutro não.

Em si, a abordagem *“one size fits all”* implícita a esse tipo de argumentação, por um lado, aplicada a um conjunto de países, dificilmente será eficaz devido à distância cultural ao mesmo tempo que denota a necessidade de desenvolver as vertentes da IC, por outro lado, aplicada a negociadores diferentes, ainda que da mesma cultura, resvala para a estereotipação, uma revelação resultante da análise aos dados. “Os estereótipos ignoram que indivíduos, da mesma cultura, não se comportam necessariamente de acordo com a norma cultural. Em qualquer cultura, os comportamentos dependem da personalidade” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, p.26). “A associação entre personalidade e a cultura é estatística e não absoluta. Os índices e ‘pontuações’ relativos a dimensões concetualizadas para capturar as diferenças culturais “não são sobre indivíduos, são sobre sociedades” (Hofstede et al., 2010, p.40).

Este estudo reflete a natureza dos dados obtidos, que apresentam uma relação coerente e evidente com os elementos do processo negocial, extraídos da revisão de literatura e elencados na Tabela 6. Essa relação valida o modelo concetual apresentado para o processo de negociação de projetos de CEI e permite responder à questão de investigação. A informação que suporta essa resposta provém diretamente dos comportamentos compilados no quadro de resultados finais (Tabela 9). O que o quadro de resultados finais mostra é que a gestão eficaz da ambiguidade do processo de negociação de projetos de CEI, parece estar associada a comportamentos que se dividem por quatro grandes grupos, (1) a preparação técnico-legal, (2) a comunicação, (3) a interação e (4) as decisões e documentação.

Para *gerir eficazmente a ambiguidade do processo de negociação de projetos de CEI, e convergir para o acordo*, os resultados indicam que o negociador, antes da interação, deve entender bem a razão pela qual irá negociar, definir objetivos de longo prazo para a cooperação e dominar os aspetos técnicos e legais, quer os relativos ao objeto da negociação, como forma de construir o acordo, quer os que permitem criar soluções para o implementar. Depois deve obter informação e *feedback* sobre a contraparte, conhecer a sua estrutura organizacional e, sobretudo, perceber se existe compatibilidade entre estruturas organizacionais, mormente em termos operacionais e estratégicos.

Na interação negocial, o negociador deverá identificar o perfil do negociador da contraparte, diferenciar o poder das partes, comunicar diretamente e partilhar informação objetiva, privilegiando a discussão focada nas questões substanciais e numa sequência que minimize as fontes de conflitos. Equipas negociais preparadas para dominar as diferentes áreas negociais, parece ser uma forma eficiente para, através de estratégias cooperativas criar a melhor solução para ambas as partes. As reuniões deverão repartir-se entre o próprio país e o país da contraparte, mas ser complementadas com interações via MTC. Eventuais prazos para tomada de decisões devem ser revelados à contraparte, enquanto a noção dos efeitos das decisões aconselha que sejam oficializadas, tal como o acordo, através de um contrato.

Na medida em que sugere comportamentos e sequências de ações para o negociador gerir com eficácia a ambiguidade do processo negocial de projetos de CEI, esta resposta apresenta-se como a primeira implicação prática deste estudo, que se pretendeu rigoroso em termos metodológicos, com procedimentos e critérios descritos e bem definidos. Uma segunda implicação prática que deve ser considerada é a impossibilidade de inferir que essa resposta é também a resposta para gerir eficazmente a ambiguidade negocial quando é ampliada por diferenças culturais.

De certa forma, essa segunda implicação desemboca numa outra que reflete a coerência dos resultados no que se refere à relação da cultura com o comportamento. Segundo Bond (2013), a cultura modera os determinantes do comportamento, mas a forma como o faz em cada situação é influenciada pelo grau de consenso vinculado às expectativas sociais, i.e., é específica de cada cultura. Na negociação de um projeto de CEI, o comportamento do negociador será influenciado pelo grau de consenso vinculado ao tipo de negociações em que habitualmente participa, uma espécie de “cultura negocial” e pelas tendências centrais da sua cultura.

O que os resultados indiciam é que o negociador de uma determinada cultura, que habitualmente negoceia com diferentes culturas, pode absorver uma “cultura negocial” ao ponto de a sua perceção das situações e o seu comportamento, numa negociação intercultural, refletirem mais a essa cultura

negocial que a sua cultura nacional. A percepção da ambiguidade negocial, como as formas adequadas para a gerir parecem ser reflexo da forma como o negociador percebe a situação e as expectativas a ela vinculadas, influenciadas pela sua própria cultura negocial. Assim, mais que entender e saber adaptar-se à cultura nacional da contraparte, gerir a ambiguidade de um processo de negociação intercultural obriga entender e adaptar-se à situação e à cultura negocial da contraparte, tornando cada processo negocial único em termos de adaptação e de formas eficazes para gerir a ambiguidade, por isso, as questões da preparação parecem assumir tanta relevância.

Uma implicação, quiçá a mais relevante em termos teóricos, é que este negociador (português) inadvertidamente tende para o absolutismo cultural, i.e., de forma geral, é capaz de identificar comportamentos e atitudes típicos da cultura da contraparte, mas não tem consciência sobre a superficialidade desses comportamentos, nem sobre as normas e valores que lhe dão significado. Assim, é habitual não detetar diferenças culturais que, por insignificantes que pareçam, produzem efeitos salientes o suficiente para ditarem o insucesso do processo negocial (Díaz *et al.*, 2016).

Face à unicidade de cada processo negocial, em contextos interculturais a tendência para o absolutismo cultural não irá apenas dificultar a gestão eficaz da ambiguidade, irá produzir um efeito ampliador dessa ambiguidade. Aliás, é expectável que efeitos salientes da ambiguidade ampliada por diferenças culturais, estejam ofuscados na informação relativa à decisão de negociar ou não negociar. Coloca-se, assim, a questão de perceber se a decisão de negociar ou não negociar, com um potencial parceiro internacional é influenciada, ou não, pela inteligência cultural do negociador e, se é, de que forma isso acontece.

Vários trabalhos sobre cultura (Hofstede *et al.*, 2010; Schwartz, 2007; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) ou negociação internacional (Brett, 2017; Katz *et al.*, 2015; Sebenius, 2009b), alertam para as armadilhas da cultura. “A primeira armadilha é confundir protótipo cultural, a tendência central, com estereótipo cultural, a ideia que numa cultura são todos iguais” (Brett, 2007, p. 31). Ponderando todo o trabalho realizado, pode concluir-se que o ‘negociador português tende a cair nessa armadilha’.

Porque os dados foram recolhidos através de relatos de memória, eventuais lapsos ou a reinterpretação dos factos podem distorcer a informação e, mesmo recordando bem os eventos relatados, o ciclo das decisões tomadas na altura em que os eventos ocorreram poderá não estar completo. Os dados obtidos e a análise realizada não permitem associar os comportamentos eficazes para o negociador gerir a ambiguidade do processo negocial de projetos de CEI, à capacidade de gerir os efeitos da ambiguidade ampliada por diferenças culturais. A relutância dos negociadores em falar sobre o insucesso dificulta o acesso a potenciais efeitos da ambiguidade ampliada por diferenças culturais, precisamente nos casos

em que são mais expectáveis, porém, a confirmar-se a capacidade do negociador gerir eficazmente essa ambiguidade, esperava-se que estivesse associada à obtenção de um acordo.

Se os efeitos da ambiguidade ampliada por diferenças culturais são mais expectáveis em casos de não acordo negocial, mas a capacidade de os gerir eficazmente é expectável que esteja associada à obtenção do acordo, será difícil estabelecer uma relação clara entre ambos. Por esse motivo, o acordo pode não ser a melhor medida de sucesso, quando se pretende perceber a eficácia do negociador ao gerir os efeitos da ambiguidade ampliada por diferenças culturais.

Neste estudo, o principal critério de credibilidade, que abriga vários, é a precisão e transparência da descrição das regras e dos procedimentos da recolha e análise dos dados, conforme FitzGerald, Dent, Seale, Kerins e McElvaney (2008). Merece destaque o esforço para especificar todos critérios seguidos na construção do esquema de categorização, na recolha e análise dos dados, na análise interpretativa dos resultados e na organização e apresentação dos resultados finais. Por assim ser, no contexto específico em que foi realizado, este estudo e os resultados apresentam elevado grau de credibilidade.

De certa forma, este trabalho ajuda a preencher um *gap* relativo à investigação numa subárea da negociação internacional, a negociação de projetos de CEI, em concreto o estudo de comportamentos, de formas do negociador fazer algo, neste caso, gerir com eficácia a ambiguidade. Trata-se de um processo negocial influenciado por fatores que o precedem, como os objetivos das partes para a cooperação, pelo contexto em que decorre e pelas expectativas dos impactos futuros de escolhas feitas e decisões tomadas enquanto decorre. Assim, o comportamento do negociador tem relevo, enquanto ‘elemento negocial’ capaz de conjugar, num compromisso, os fatores precedentes, o contexto e as expectativas do processo negocial, por isso, é importante estudá-lo.

O estudo da influência dos comportamentos do negociador na negociação internacional, parece ganhar algum ímpeto através de estudos recentes (Richardson & Rammal, 2018; Olivia & Dedzo, 2017; Fang et al., 2017; Bachkirov & AlAbri, 2016). São estudos baseados em metodologias qualitativas, devido à riqueza informativa que permitem obter, para descobrir, descrever e analisar elementos não quantificáveis do processo negocial, como a gestão da ambiguidade quando se negocia um projeto de CEI. É o que se faz neste estudo, por isso, este trabalho responde ao apelo para dar relevância a metodologias qualitativas na investigação de negócios internacionais (Birkinshaw, Brannen, & Tung, 2011) e da negociação internacional (Doz, 2011).

Desta investigação resultam dois caminhos naturais para serem futuramente seguidos e um caminho sugerido pela implicação teórica apontada. O primeiro caminho natural será obter dados que incluam a versão das várias partes envolvidas no processo negocial e, após identificar os comportamentos eficazes, formular hipóteses e estudar a relação entre esses comportamentos e o sucesso negocial. O segundo, porque a negociação não termina com o acordo, passa por pegar nos casos de sucesso e tentar perceber até que ponto as formas de gerir a ambiguidade, no processo negocial, influenciam os resultados obtidos depois de implementado o acordo. Por último, será interessante estudar a influência da inteligência cultural na decisão de negociar, ou não, com um potencial parceiro internacional.

A ambiguidade é intrínseca do processo negocial. Em contexto intercultural, a forma como é percebida é influenciada pela conjugação entre cultura nacional e cultura negocial dos negociadores das partes envolvidas, portanto, é única em cada processo negocial. Assim, mais que entender e adaptar-se à cultura nacional da contraparte, a gestão eficaz da ambiguidade negocial dependerá do entendimento claro e objetivo da situação e de uma atuação adequada, por isso, as atividades de preparação são especialmente relevantes.



Apêndices

Apêndice 1 : Características da economia portuguesa	78
Apêndice 2 : Pontuações da cultura portuguesa nas dimensões culturais de Hofstede.....	79

Apêndice 1 : Características da economia portuguesa

Indicadores favoráveis
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Graduados nas áreas científicas e tecnológicas aumentaram 70% entre 2004 e 2016 (GPEARI, 2018); ◦ Crescente aumento dos postos de trabalho em setores produtores de bens transacionáveis, com fundos comunitários a serem recanalizados para estes setores (GPEARI, 2018); ◦ Aposta no fabrico de produtos de valor acrescentado (VAB ainda abaixo dos valores de 1995) (Batista et al., 2017); ◦ Empresas exportadoras com melhor perfil de risco, pouco afetadas pela dificuldade de acesso ao crédito o que as torna mais competitivas (Banco de Portugal, 2017a); ◦ Programas de suporte do desenvolvimento tecnológico e da inovação (EY, 2017): <ul style="list-style-type: none"> • Horizonte 2020; • CITeC (Conectividade, inovação e tecnologia); • Indústria 0.4-Economia Digital. ◦ Investidores estrangeiros em Portugal apostam na expansão dos investimentos (EY, 2017); ◦ Capacidade de Inovação, adaptação resiliência e persistência (Batista et al., 2017).
Vulnerabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Elevado custo com energia (OCDE, 2017); ◦ Elevado endividamento público e privado, com empresas não produtivas a deterem mais de 50% do crédito (Banco de Portugal, 2017a; Blanchard, 2017; OCDE, 2017); ◦ Crescimento da produtividade é muito fraco (WEF, 2018); ◦ Reduzido nível de investimento (Banco de Portugal, 2017a; OCDE, 2017). Em 2016, era 5% abaixo do que foi em 2008 (OCDE, 2016); ◦ População adulta (24-65 anos) pouco qualificada (OCDE 2017; GPEARI, 2018); ◦ Elevada taxa de desemprego entre jovens (até 25 anos) (OCDE, 2017); ◦ Exportações dependentes do desempenho do comércio mundial (OCDE, 2017); ◦ Sucesso escolar associado a estrato socioeconómico (OCDE, 2017); ◦ Falta <i>benchmarking</i> contínuo para divulgar a posição competitiva do país, em termos internacionais. Existe uma elevada discrepância entre a competitividade percebida pelos investidores com investimento realizado em Portugal e os investidores sem investimento realizado em Portugal (EY, 2017).

Apêndice 2 : Pontuações da cultura portuguesa nas dimensões culturais de Hofstede

Dimensão cultural			Características da cultura portuguesa
Hofstede (1983, 1980)			
Baixa 11	Distância ao Poder	Alta 104	Cultura com elevada distância ao poder.
Score: 63			
8 Baixa	Aversão à incerteza	Alta 112	Cultura com elevada aversão à incerteza.
Score: 104			
91	Individualismo vs Coletivismo	6	Cultura moderadamente coletivista.
Score: 27			
110	Masculinidade vs Feminilidade	5	Cultura moderadamente feminina
Score: 31			
Hofstede (1994, 1993, 1991, 1989)			
Dinamismo confuciano			Cultura com orientação para o curto prazo
0	Longo prazo vs Curto prazo	100	
Score: 28			
Hofstede (2011) e Hofstede et al. (2010)			
100	Indulgência vs Restrição	0	Cultura altamente restritiva
Score: 3			

Referências

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: time, culture and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(01), 33-51.
- Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The Culturally Intelligent Team: the impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(06), 941-962. doi:10.1177/0022022113492894
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, W., Glaister, K. W., & Cooper, C. L. (2016). Exploring the factors influencing the negotiation process in cross-border M&A. *International Business Review*, 25(02), 445-457. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.06.001
- Andersson, B. E., & Nilsson, S. G. (1964). Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of Applied Psychology*, 48(06), 398-403. doi:10.1037/h0042025
- Andersson, S. (15 de 02 de 2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18, pp. 627-643. doi:10.1108/14626001111155745
- Andersson, S., Danilovic, M., & Huang, H. (05 de 03 de 2015). Success Factors in Western and Chinese Born Global Companies. *iBusiness*, pp. 25-38. doi:10.4236/ib.2015.71004
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 03(03), 335-371. doi:10.1111/j-1740-8784.2007.00082.X
- Angelsberger, M., Kraus, S., Mas-Tur, A., & Roig-Tierno, N. (01 de 2017). International opportunity recognition: an overview. *Journal of Small Business Strategy*, 27, pp. 19-36.
- Antal, A. B., & Friedman, V. J. (01 de 2008). Learning to negotiate reality: a strategy for teaching intercultural competencies. *Journal of Management Education*, 32(03), 363 - 386. doi:10.1177/1052562907308794
- Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Brett, J., Yao, J., Semnani-Azad, Z., Zhang, Z. X., . . . Adair, W. (2016). Dignity, face, and honor cultures: a study of negotiation strategy and outcomes in three cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 37(08), 1178-1201. doi:10.1002/job.2095
- Bachkirov, A. A., & AlAbri, S. (2016). Islamic values and negotiator behavior. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 09(03), 333-345. doi:10.1108/IMEFM-08-2015-0094
- Banco de Portugal. (2017a). *Finantial Stability Report*. Obtido em 13 de 06 de 2018, de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_06_2017_en.pdf

- Banco de Portugal. (21 de 06 de 2017b). *Media*. Obtido em 22 de 05 de 2018, de [www.bportugal.pt: https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-junho-de-2017](http://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-junho-de-2017)
- Barbosa, D. M., Campo, C. G., & Vargas, G. M. (07-12 de 2013). Factors determining the appearance of 'born global' companies: analysis of early internationalisation for SMES in Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*.
- Batista, F., Matos, J. E., & Matos, M. C. (02 de 2017). Assessing the competitiveness of the portuguese footwear sector. *GEE Papers*. Obtido em 20 de 05 de 2018, de http://www.gee.gov.pt/RePEc/WorkingPapers/GEE_PAPERS_66.pdf
- Beamish, P. W., & Killing, J. P. (1997). *Cooperative strategies: european perspectives* (1 ed.). San Francisco: The New Lexington Press.
- Beamish, P. W., & Lupton, C. L. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23 (2), pp. 75-94.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(01), 163-175. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.013
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & Van Essen, M. (01 de 2018). Cultural Distance and firm internationalization: a meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44, pp. 89–130. doi:10.1177/0149206317729027
- Bhagat, R. S., Triandis, H. C., & McDevitt, A. S. (2012). *Managing global organizations: a cultural perspective*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(05), 473-581. doi:10.1057/jibs.2011.19
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(01), 71-84. doi:10.2307/1252174
- Blanchard, O., & Portugal, P. (01 de 2017). Boom, slump, sudden stops, recovery, and Policy options. Portugal and the Euro. *GEE Papers*(72). Obtido em 12 de 06 de 2018, de http://www.gee.gov.pt/RePEc/WorkingPapers/GEE_PAPERS_72.pdf
- Bond, M. H. (06 de 1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture: the chinese culture connection. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(02), 143-164. doi:10.1177/0022002187018002002

- Bond, M. H. (2013). Refining Lewin's formula: A general model for explaining situational influence on individual social behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 16(01), 01-15. doi:10.1111/ajsp.12012
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised: using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(04), 276-300. doi:10.1108/QROM-01-2016-1351
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (01 de 2017). Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 00, 01-20. doi:10.1111/1467-8551.12213
- Bpifrance; Cassa Depositi e Prestiti SpA; Instituto de Crédito Oficial; KfW Bankengruppe; British Business Bank. (2018). *Internationalisation of european SMEs: taking stock and moving ahead*. Bpifrance. Obtido em 24 de 05 de 2018, de https://www.kfw.de/KfW-Group/Newsroom/Latest-News/News/News-Details_459456.html
- Bratianu, C., Bejinaru, R., & Iordache, S. (2011). The influence of emotions on the dynamics of the negotiation process. *Revista Económica*, 03(56), pp. 54-62.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (2 ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Brett, J. M. (2017). Culture and negotiation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(04), 587-590. doi:10.1108/JBIM-11-2015-0230
- Brett, J. M., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79. doi:10.1016/j.obhdp.2016.06.003
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, 05(04), 475-497. doi:10.1177/1468794105056924
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Maglio, A. S., & Amundson, N. E. (2009). Using the Enhanced Critical Incident Technique in Counselling Psychology Research. *Canadian Journal of Counselling*, 43(04), 265-282.
- Capik, P., & Bockerhoff, A. (13 de 08 de 2017). The role of strategic partnerships in the internationalisation of small born global firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 05, pp. 49-77. doi:10.15678/EBER.2017.050303
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (01 de 2015). *Journal of International Business Studies*, 46, pp. 03-16. doi:10.1057/jibs.2014.62
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2013). *Doing business in emerging markets* (2 ed.). London: Sage.

- Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, H., Rammal, H. G., & Rose, E. (2014). *International business* (2 ed.). Pearson Australia.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. Em C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods* (pp. 45-60).
- Chell, E., & Pittaway, L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and cafe« industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(01), 23-32. doi:10.1016/S0278-4319(98)00006-1
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11 (4), pp. 485-502.
- Craves, C. B. (2003). The negotiation process. *Am. J. Trial Advoc.* 271, 27.
- Crescenzi, R., Gagliardi, L., & Iammarino, S. (2015). Foreign multinationals and domestic innovation: intra-industry effects and firm heterogeneity. *Research Policy*, 44, pp. 596-609. doi:10.1016/j.respol.2014.12.009
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4 ed.). Pearson Education.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). The field of inter-organizational relations: a jungle or an Italian garden. Em S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring (Edits.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 719-738). Oxford University Press.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value: a multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(03), 690–709.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(03), 493–512. doi:10.1037/0022-3514.91.3.493
- Das, T. K., & Kumar, R. (01 de 2009). Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 01(01). doi:10.1504/IJSBA.2009.023650
- Das, T. K., & Kumar, R. (2010). Interpartner sensemaking in strategic alliances: Managing cultural differences and internal tensions. *Management Decision*, 48(01), 17-36. doi:10.1108/00251741011014436
- Das, T. K., & Kumar, R. (05 de 2011a). Regulatory focus and opportunism in the alliance development process. *Journal of Management*, 37(03), 682-708. doi:10.1177/0149206309356325
- Das, T. K., & Kumar, R. (2011b). Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework. *Management Decision*, 49(08), 1235-1256. doi:10.1108/00251741111163106

- Díaz, B. G., Duarte, C. L., & Suárez, M. V. (2016). Cultura nacional y crecimiento internacional de la empresa: una revisión de la literatura. *Innovar*, 26, pp. 26-60. doi:10.15446/innovar.v26n60.55536
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(05), 582-590. doi:10.1057/jibs.2011.18
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Edvardsson, B. (1992). Service Breakdowns: a study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 03(04), 17-29. doi:10.1108/09564239210019450
- Engle, R. L., Elahee, M. N., & Tatoglu, E. (2013). Antecedents of problem-solving cross-cultural negotiation style: some preliminary evidence. *Journal of Applied Management And Entrepreneurship*, 18(02), 83-102.
- EY. (2017). *Attractiveness survey 2017. Portugal is on Europe's radar*. Ernst & Young. EYGM Limited. Obtido em 23 de 05 de 2018, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-portugal-attractiveness-2017/\\$FILE/ey-portugal-attractiveness-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-portugal-attractiveness-2017/$FILE/ey-portugal-attractiveness-2017.pdf)
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, C. (06 de 2008). Toward An Integrative Perspective on Alliance Governance: Connecting Contract Design, Trust Dynamics, and Contract Application. *The Academy of Management Journal*, 51(06), 1053-1078. doi:10.5465/AMJ.2008.35732527
- Fang, T., Schaumburg, J., & Fjellstom, D. (2017). International business negotiations in Brazil. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(04), 591-605. doi:10.1108/JBIM-11-2016-0257
- Fells, R. (2009). *Effective negotiation: from research to results*. Cambridge University Press.
- Fells, R., Rogers, H., Prowse, P., & Ott, U. F. (2015). Unraveling business negotiations using practitioner data. *Negotiation and Conflict Management Research*, 08(02), 119-136. doi:10.1111/ncmr.12050
- Fey, C., Nayak, A. K., Wu, C., & Zhou, A. J. (2016). Internationalization strategies of emerging market multinationals: a five M framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32, pp. 128-143. doi:10.1177/1548051816633229
- Fisher, J. K., Schroeder, J., & Tontini, G. (10 de 07 de 2009). The critical incident technique: practical use of this methodology in a satisfaction survey with banking service users. *Af-Revista PMKT*, pp. 38-46. Obtido em 22 de 04 de 2018, de http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_002_04.pdf
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: negotiating an agreement without giving in* (2 ed.). (B. Patton, Ed.)

- FitzGerald, K., Dent, B., Seale, N. S., Kerins, C., & McElvaney, R. (2008). The Critical Incident Technique: a useful tool for conducting qualitative research. *Journal of Dental Education*, 72(03), 299-304.
- Flanagan, J. C. (07 de 1954). Psychological bulletin. 51, pp. 327-358. Obtido em 22 de 04 de 2018, de <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- French, L. W., & Bell, C. H. (1923). *Organization development behavioral science in interventions for organization improvement*. Prentice Hall.
- Gaspar, J. P., & Schweitzer, M. E. (2013). The emotion deception model: a review of deception in negotiation and the role of emotion in deception. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6 (3), pp. 160-179.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79 (3), pp. 248-269.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (07 de 2016). *Global Value Chain Analysis: a primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. Obtido em 23 de 05 de 2018, de <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/global-value-chain-analysis-a-primer-2nd-edition/>
- Ghauri, P. N. (2003). A framework for international business negotiations. Em P. N. Ghauri, & J. C. Usunier, *International business negotiations* (2 ed.). Oxford: Pergamon.
- Ginevicius, R. (2010). The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 11(02), 283-296.
- Gomes, E., Barnes, R. B., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(01), 15-27. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.03.005
- GPEARI. (2018). *The Portuguese economy: short essays on structural changes*. Governo de Portugal, Ministério das Finanças: Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. Obtido em 23 de 05 de 2018, de <http://www.gpeari.gov.pt/investigacao/artigos-do-bmep/2018/The-Portuguese-economy-essays-on-structural.pdf>
- Graham, J. L., & Requejo, W. H. (2009). Managing face-to-face international negotiations. *Organizational Dynamics*, 30(02), 167-177. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.02.001
- Graham, J. L., & Sano, Y. (2003). Business negotiations between japanese and americans. Em P. N. Ghauri, & J. C. Usunier, *Internacional business negotiation* (2 ed.). Oxford: Pergamon.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 07(01), 65-89. doi:10.1177/1094670504266138

- Groves, K. S., Feyerherm, A., & Gu, M. (2015). Examining Cultural Intelligence and Cross-Cultural Negotiation Effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(02), 209-243. doi:10.1177/1052562914543273
- Guimarães, R. D. (2009). Linguagem e comunicação: elementos linguísticos e paralinguísticos, proxêmicos e cinésicos. *Revista de Letras*, 08, pp. 25-36.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 01-21. doi:10.1287/orsc.1070.0345
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 06(01), 01-53. doi:10.1080/19416520.2012.691646
- Gunia, B. C., Brett, J. M., Nandkeolyar, A. K., & Kamdar, D. (07 de 2011). Paying a price: culture, trust, and negotiation consequences. *Journal of Applied Psychology*, 96(04), 774-789.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday & Company, Inc.
- Hall, E. T. (1960). The silent language in overseas business. *Harvard Business Review*, pp. 87-96.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture* (Vol. 3). New York: Anchor Books.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990a). *Hidden differences: doing business with the japanese* (2 ed.). New York: Anchor Books.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990b). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press Inc.
- Heileman, M. D., & Pett, T. L. (2018). Should family firms internationalize? Evidence from the survey of business owners. *Journal of Small Business Strategy*, 28, pp. 01-13.
- Herbst, U., Kemmerling, B., & Neale, M. A. (2017). All in, one-at-a-time or somewhere in the middle? Leveraging the composition and size of the negotiating package. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(04), 580-586. doi:10.1108/JBIM-12-2015-0251
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 09(01), 42-63. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(02), 75-89.
- Hofstede, G. (1989). Cultural predictors of national negotiation styles. Em F. M. Markhof (Ed.), *Processes of international negotiations*. International Institute for Applied Systems Analysis.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations - software of the mind*. Netherlands: McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (02 de 1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 07(01), pp. 81-94.
- Hofstede, G. (03 de 1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 03(01), 1-14. doi:10.1016/0969-5931(94)90011-6
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2 ed.). Califórnia: Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (12 de 2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 02(01), 01-26. doi:10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3 ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J. (2010). Why do international alliances fail? Some insights from culture and human social biology. Em J. Ulijn, G. Duysters, & E. Meijer, *Strategic alliances, mergers and acquisitions: the Influence of culture on successful*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hofstede, G., & Usunier, J. C. (2003). Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. Em P. N. Ghauri, & J. C. Usunier, *International business negotiations* (2 ed.). Oxford: Pergamon.
- Hollensen, S. (2014). *Global marketing* (6 ed.). Pearson.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Edits.). (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (01), 03-10.
- Hughes, H., Williamson, K., & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. Em S. Lipu, K. Williamson, A. Lloyd, & S. Lipu (Ed.), *Exploring methods in information literacy research* (pp. 49-66). Wagga Wagga, N.S.W.: Centre Information Studies, Charles Sturt University. Obtido em 25 de 11 de 2018, de <http://eprints.qut.edu.au/17545/1/17545.pdf>
- INE. (2017). *Portugal 2016*. Instituto Nacional de Estatística. Obtido em 24 de 05 de 2018, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=311362272&PUBLICACOESmodo=2
- Jaksch, M. P. (2016). Network internationalisation of transnational corporations and corporate entrepreneurship. *Studia Ekonomiczne*, 271, pp. 17-27.

- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: a contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69(02), 804-814. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.009
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 05(01), 193-206.
- Kale, P., & Singh, H. (10 de 2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000. doi:10.1002/smj.616
- Kale, P., & Singh, H. (08 de 2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(03), 45-62.
- Kania, S. M. (11 de 2010). The role of cultural differences in forming a business strategy. *Journal of Intercultural Management*, 02(02), 16-25.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Colvin, A. (2015). The Negotiations Process and Structures. *Labor relations in a globalizing world*, pp. 79-101. Obtido em 28 de 12 de 2018, de <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2055&context=articles>
- Khakhar, P., & Ahmed, Z. U. (2017). The concepts of power in international business negotiations: an empirical investigation. *Journal of Transnational Management*, 22(01), 25-52. doi:10.1080/15475778.2017.1274613
- Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: international business negotiations with arab managers. *International Business Review*, 22 (03), pp. 578-590. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.08.002
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(03), 411-432.
- Kogut, C. S., & Mello, R. C. (2017). Reverse knowledge transfer in multinational companies: a systematic literature review. *Brazilian Administration Review*, 14. doi:10.1590/1807-7692bar2017160097
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (30 de 06 de 2016). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11, pp. 691-716. doi:10.1007/s11846-016-0201-4
- Kumar, R. (2014). Managing ambiguity in strategic alliances. *California Management Review*, 56(04), 82-102. doi:10.1525/cm.2014.56.4.82
- Kumar, R., & Das, T. K. (2010). Strategic alliances and culture in a globalizing world. Em J. Ulijn, G. Duysters, & E. Meijer, *Strategic alliances, mergers and acquisitions: the Influence of culture on successful*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

- Kumar, R., & Worm, V. (2003). Social capital and the dynamics of business negotiations between the northern europeans and the chinese. *International Marketing Review*, 20 (3), pp. 262-285.
- Lee, S., Adair, W., & Seo, S. J. (11 de 2013). Cultural perspective taking in cross-cultural negotiation. *Group Decis Negot*, 22(03), pp. 389–405. doi:10.1007/s10726-011-9272-4
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lindholst, M. (2014). Negotiation planning and preparation in practice. (27th annual) *Conference International Association for Conflict Management*. Leiden.
- Liu, A. L., Friedman, R., Barry, B., Gelfand, M. J., & Zhang, Z. X. (2012). The dynamics of consensus building in intracultural and intercultural negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 52(02), 269–304. doi:10.1177/0001839212453456
- Lobo, C. A., Ferreira, A. T., Cordeiro, S. A., & Lobo, C. C. (2017). Enhancing factors of business internationalization - a model of portuguese SMES. *11th International Technology, Education and Development Conference*, (pp. 2467-2476). Valencia. doi:10.21125/inted.2017.0695
- Long, J., & Clerk, L. (11 de 12 de 2013). *Effective negotiation strategies and preparation*. Obtido em 30 de 04 de 2018, de Association of Corporate Counsel: <http://www.acc.com/legalresources/quickcounsel/ensp.cfm>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(04), 461– 486. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.002
- Lundvall, B. A. (2016). National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. Em B. A. Lundvall, *The learning economy and the economics of hope* (pp. 85-106). Anthem Press.
- Lundvall, B. A., & Lorenz, E. (2009). On the role of social investment in the learning economy: a european perspective. Em N. Morel, B. Palier, J. Palme, N. Morel, B. Palier, & J. Palme (Edits.), *What Future for Social Investment?* (p. 193). Stockholm: Institute for Futures Studies. Obtido em 23 de 04 de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/271271427_What_Future_for_Social_Investment
- Lurie, Y. (05 de 05 de 2016). The ethics of cooperation in business. *Open Journal of Philosophy*, 06, pp. 166-175. doi:10.4236/ojpp.2016.62015
- Majocchi, A., Dalla Valle, L., & D'Angelo, A. (2015). Internationalisation, cultural distance and country characteristics: a Bayesian analysis of SME's financial performance. *Journal of Business Economics and Management*, 16, pp. 307-324. doi:10.3846/16111699.2012.720600

- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2010). The influence of culture in international business negotiations: a new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*, 15 (1), pp. 69-100.
- Marinho, J., & Carvalho, P. (02 de 2018). Assessing the Competitiveness of the Portuguese Metalworking Sector. *GEE Papers*. Obtido em 24 de 05 de 2018, de http://www.gee.gov.pt/RePEc/WorkingPapers/GEE_PAPERS_92.pdf
- Marques, A., Guedes, G., & Ferreira, F. (2016). How innovation creates value in the portuguese fashion value chain. *8th International Textile, Clothing & Design Conference – Magic World of Textiles*, (pp. 388-393). Dubrovnik, Croatia. Obtido em 26 de 05 de 2018, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/browse?type=author&authority=673>
- Matsumoto, D. (2007). Culture, context and behavior. *Journal of Personality*, 75 (6), pp. 1285-1320.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(03), 279-300.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2010). *Strategie international management: text and cases* (2 ed.). Gabler Verlag.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (27 de 01 de 2015). *Strategic international management: text and cases* (3 ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-07884-3
- Mrozek, M. R. (04-05 de 2013). Business networks and cooperation within the supply chain as a determinant of growth and competitiveness. *The European Financial Review*, pp. 30-33. Obtido em 25 de 05 de 2018, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35389401/TEFRAprMay2013_Business_Networks_and_Cooperation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527262658&Signature=36RT2%2FQJzX63K7ejseQkuwHGK2Q%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filena
- Mujtaba, B. J. (2013). Negotiating with modern Chinese professionals: A review of cultural considerations and cyberspace communication. *Journal of Technology Management in China*, 08(03), 190-202. doi:10.1108/JTMC-07-2013-0031
- Narula, R., & Hagedoorn, J. (1999). Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, 19 (5), pp. 283-294.
- OCDE. (2017). *OECD Economic surveys: Portugal*. OECD. Obtido em 25 de 05 de 2018, de <https://www.oecd.org/eco/surveys/Portugal-2017-OECD-economic-survey-overview.pdf>

- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 07(16), 130-138. doi:10.5539/ijbm.v7n16p130
- Okoro, E. A., & Day, C. R. (2013). Negotiating with global managers and entrepreneurs in sub-saharan africa - nigeria: an analysis of nonverbal behavior in intercultural business communication. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 03(08), 239-250. doi:10.6007/IJARBSS/v3-i8/140
- Olivia, A. T., & Dedzo, B. Q. (2017). Cross-cultural competence and functional diversity in business negotiations: a developing country's perspective. Em S. Schatz, & M. Hoffman (Edits.), *Advances in Cross-Cultural Decision Making* (pp. 85-98). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-41636-6_7
- Opresnik, M. O. (2014). Prepare for the negotiation in advance. Em M. O. Opresnik, *The hidden rules of successful negotiation and communication* (pp. 11-33). Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-319-06194-8_2
- Patton, C., & Balakrishnan, P. V. (2010). The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63 (8), pp. 809-816.
- Peleckis, K. (2014). International business negotiations: innovation, negotiation team preparation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 64-73. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.848
- Peleckis, K. (2016). International business negotiations strategies based on assessment of negotiating powers. 9 *International Scientific Conference: "Business and Management"*. Vilnius, Lithuania. doi:10.3846/bm.2016.42
- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização. Estudo de caso para empresas portuguesas. e3 *Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP*, 03, pp. 09-33.
- Peterson, R. M., & Shepherd, C. D. (2010). Preparing to negotiating: an exploratory analysis of the activities comprising the pre-negotiation process in a buyer-seller interaction. *The Marketing Management Journal*, 20(01), 66-75.
- Prange, C., & Pinho, J. C. (05 de 2017). How personal and organizational drivers Impact on SME international performance: the mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 26, pp. 1114-1123. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.04.004
- Qu, D. M. (2015). The impact of cultural difference on international business negotiations. *Academic Leadership Journal in Student Research*, 03(04).
- Ribbink, D., & Grimm, C. M. (2014). The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: an experimental study. *Journal of Operations Management*, 32(03), 114-126. doi:10.1016/j.jom.2014.01.004

- Richardson, C., & Rammal, H. G. (2018). Religious belief and international business negotiations: does faith influence negotiator behaviour? *International Business Review*, 27(02), 401–409. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.09.007
- Ritala, P., & Bouncken, R. B. (2016). Introduction to coopetition and innovation: contemporary topics and future research opportunities. *International Journal of Technology Management*, 71(01/02), 01–09. doi:10.1504/IJTM.2016.077985
- Robertson, S. D. (2019). Nunchi, Ritual, and Early Confucian Ethics. *A Journal of Comparative Philosophy*, 01-18. doi:10.1007/s11712-018-9639-1
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: a literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 08(03). doi:10.5430/ijba.v8n3p1
- Saeed, J. (2008). Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century. *Journal of Business Economics and Management*, 09(04), 309-318. doi:10.3846/1611-1699.2008.9.309-318
- Sakakibara, H., & Kimura, K. (2013). Experimental study on negotiation process in participatory decision making process in a community. *Group Decision and Negotiation*, 22 (1), pp. 71-84.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: some survey results. *Negotiation Journal*.
- Salacuse, J. W. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation*, 8 (3), pp. 217-236.
- Salacuse, J. W. (2010). Teaching international business negotiation: reflections on three decades of experience. *International Negotiation*, 15 (2), pp. 187-228.
- Salacuse, J. W. (2015). *The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the twenty-first century*. St. Martin's Press.
- Saorín-Iborra, M. C., & Cubillo, G. (2016). Influence of time pressure on the outcome of intercultural commercial negotiations. *Journal of Promotion Management*, 22(04), 511-525. doi:10.1080/10496491.2016.1190224
- Sarkar, A. N. (2010). Emerging strategic Issues in global business negotiation: sharing global vision. *Drishtikon: A Management Journal*, 01(02), 01-36.
- Saxenian, A. L. (2006). The new argonauts: regional advantage in a global economy. *Words into Action*, pp. 99-110. Obtido em 18 de 06 de 2008, de http://people.ischool.berkeley.edu/~anno/Papers/IMF_World_Bank_paper.pdf
- Schaan, J., & Kelly, M. J. (2007). *Cases in alliance management: building successful alliances*. SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781452204284

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 01-65. doi:10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (1994a). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(04), 19-45. doi:10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x
- Schwartz, S. H. (1994b). Beyond individualism-collectivism: new cultural dimensions of values. Em U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Edits.), *Individualism and collectivism: theory, method, and application* (Vol. 18, pp. 85-119). Sage Publications, Inc.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(01), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2007). A theory of cultural value orientations: explications and applications. Em Y. R. Esmer, T. Pettersson, Y. R. Esmer, & T. Pettersson (Edits.), *Measuring and mapping cultures: 25 years of comparative value surveys*. Netherlands.
- Sebenius, J. K. (2002). The hidden challenge of cross-border negotiations. *Harvard Business Review*.
- Sebenius, J. K. (12 de 2009a). Assess, don't assume, part I: Etiquette and national culture in negotiation. *Harvard Business School*(10-048).
- Sebenius, J. K. (12 de 2009b). Assess, don't assume, part II: negotiating implications of cross-border differences in decision making, governance, and political economy. *Harvard Business School*(10-050).
- Sebenius, J. K., & Qian, C. J. (12 de 2008). Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior. *Harvard Business School*(09-076).
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (05 de 2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances; the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(05), 471-494. doi:10.1002/smj.656
- Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2015). *International business* (03 ed.). Routledge.
- Simintras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). Cross-cultural sales negotiations: a literature review and research propositions. *International Marketing Review*, 15(01), 10-28.
- Sliwinski, R., & Sliwinska, M. (01 de 2016). Growth and internationalization of fast growing firms. *Journal for East European Management Studies*, 21, pp. 231-253. doi:10.5771/0949-6181-2016-2-231
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the meetings, incentives, conventions and exhibitions- (MICE) industry: its influences on the actors in the tourism business activity. *Journal of Economics and Management*, 27, pp. 96-113. doi:10.22367/jem.2017.27.06

- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Exploring cultural intelligence truths: a systematic review. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(01), 01-11. doi:10.4102/sajhrm.v15i0.869
- Spencer-Oatey, H. (2011). *Achieving mutual understanding for effective intercultural management*. Obtido em 21 de 08 de 2018, de Global People: https://warwick.ac.uk/fac/cross_fac/globalpeople/resourcebank/researchpapers/mgtunderstanding_160125.pdf
- Strutton, D., Tran, G. A., & Taylor, D. G. (2013). Fighting dragons with dragons: approaches for negotiating with chinese partners. *Business Horizons*, 56 (5), pp. 561-572.
- Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances. The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(05), 725-742. doi:10.1108/00251740810873482
- Thompson, L. (2012). *The mind and heart of the negotiator* (5 ed.). Prentice Hall.
- Thompson, L., Lucas, B., & Hall, E. (2014). Negotiator bandwidth. Em O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy, & K. A. Jehn (Edits.), *Handbook of conflict management research* (pp. 461-479). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business* (2 ed.). London: Nicholas Brealey Publishing Reprinted Edition.
- Tung, R. L., & Verbeke, A. (10 de 2010). Beyond Hofstede and GLOBE: improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(08), 1259-1274. doi:10.1057/jibs.2010.41
- Usunier, J. C. (2003). The role of time in international business negotiations. Em P. N. Ghauri, & J. C. Usunier, *International business negotiations* (2 ed.). Oxford: Pergamon.
- Visintin, F., & Pittino, D. (2016). *Fast growing firms in a slow growth economy: institutional conditions for innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Vissak, T., & Zhang, X. (2016). A born global's radical, gradual and nonlinear internationalization: a case from Belarus. *Journal for East European Management Studies*, 21, pp. 209-230. doi:10.1688/JEEMS-2016-Vissak
- Voeth, M., & Lenzing, A. (2017). Renegotiations – empirical analysis of impacts on business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(04), 541-552. doi:10.1108/JBIM-09-2015-0175
- WEF. (2018). *The global competitiveness report 2018*. World Economic Forum. Obtido em 17 de 10 de 2018, de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

- Yang, W. (24 de 11 de 2017). Research on enterprise linternationalization strategy based on Path Dependence Theory: literature review and future prospect. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, pp. 1229-1243.
- Zarankin, T. G., & Wall-Jr., J. A. (2012). Negotiators' information sharing: the effects of opponent behavior and information about previous negotiators' performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5 (2), pp. 162–181.
- Zhang, J., & Shi, Y. (07 de 2017). The Application of Vague Language in International Business Negotiations from a Cross-cultural Perspective. *Theory and Practice in Language Studies*, 07(07), 585-589.
- Zhu, Y. (2011). Building intercultural alliances: a study of moves and strategies in initial business negotiation meetings. *Text & Talk*, 31 , pp. 101-125.
- Ziying, M. (27 de 02 de 2015). Internationalization process of fast fashion retailers: evidence of H&M and Zara. *International Journal of Business and Management*, 10, pp. 217-236.